

UNIVERSITE DE DSCHANG  
*THE UNIVERSITY OF DSCHANG*

FACULTE D'AGRONOMIE ET DES SCIENCES AGRICOLES  
*FACULTY OF AGRONOMY AND AGRICULTURAL SCIENCES*



DEPARTEMENT DE SOCIOLOGIE RURALE ET DE VULGARISATION AGRICOLE  
*DEPARTMENT OF AGRICULTURAL EXTENSION AND RURAL SOCIOLOGY*

**QUEL AVENIR POUR LES PARTENARIATS INDUSTRIE-PLANTEURS  
DANS LE SECTEUR ELAEICOLE AU CAMEROUN ?**

**ANALYSE PROSPECTIVE PARTICIPATIVE DANS LES REGIONS DU  
CENTRE ET DU SUD-OUEST.**

Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention du Diplôme d'Ingénieur Agronome

Option : Économie et Sociologie Rurales

Par :

**SADOU HAMAN DJOUMA**

Septembre 2014



UNIVERSITE DE DSCHANG  
*THE UNIVERSITY OF DSCHANG*

FACULTE D'AGRONOMIE ET DES SCIENCES AGRICOLES  
*FACULTY OF AGRONOMY AND AGRICULTURAL SCIENCES*



DEPARTEMENT DE SOCIOLOGIE RURALE ET DE VULGARISATION AGRICOLE  
*DEPARTMENT OF AGRICULTURAL EXTENSION AND RURAL SOCIOLOGY*

**QUEL AVENIR POUR LES PARTENARIATS INDUSTRIE-PLANTEURS  
DANS LE SECTEUR ELAEICOLE AU CAMEROUN ?**

**ANALYSE PROSPECTIVE PARTICIPATIVE DANS LES REGIONS DU  
CENTRE ET DU SUD-OUEST.**

*Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention du Diplôme d'Ingénieur  
Agronome*

Option : Économie et Sociologie Rurales

Par :

**SADOU HAMAN DJOUMA**

Superviseur:

**AJAGA NJI, Ph.D.**

Professeur au département de sociologie  
Rurale et de vulgarisation Agricole  
FASA

Encadreurs:

**Dr. Patrice LEVANG**

Directeur de recherche IRD,  
Cifor, Seconded Scientist

**Dr Laurène FEINTRENIE**

Chercheure au Cirad UR-B&SEF

Septembre 2014



## **FICHE DE CERTIFICATION DE L'ORIGINALITE DU TRAVAIL**

Je soussigné, **SADOU HAMAN DJOUMA** étudiant à la Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles (FASA) de l'Université de Dschang, atteste que le présent mémoire est le fruit de mes propres travaux effectués dans le projet « Sustainable palm oil production », projet SPOP, coordonné par le Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD), en partenariat le Centre International de Recherche en Foresterie (CIFOR) sous l'encadrement de **Dr. Patrice LEVANG** et de **Dr Laurène FEINTRENIE**, chercheurs et la supervision de **Pr Ajaga Nji**, Professeur au département de sociologie rurale et de vulgarisation agricole à la Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles de l'Université de Dschang.

Ce mémoire est authentique et n'a pas été antérieurement présenté pour l'acquisition de quelque grade universitaire que ce soit.

**Signature et nom de l'auteur**

**Visa de l'encadreur**

**Date**

**Date**

**Visa du co-encadreur**

**Visa du superviseur**

**Date**

**Date**

**Visa du Chef de Département**

**Date**



## REMERCIEMENTS

La conduite de cette étude et la rédaction de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude. Je tiens à exprimer mes sincères remerciements:

- Au Professeur Ajaga NJI pour avoir accepté de superviser ce travail. Ses commentaires et judicieux conseils ont contribué à alimenter ma réflexion.
- Au Dr Patrice LEVANG. Je suis reconnaissant de l'opportunité de stage offerte, de l'encadrement reçu durant le stage, voyage sous son aile que je considère comme une "initiation" à la recherche participative et bien plus encore.
- Au Dr Laurène FEINTRENIE, co-encadrante de stage, à l'écoute de mes nombreuses questions. Elle s'est toujours montrée disponible et intéressée à l'avancée de mes travaux,
- A Raymond NKONGHO et Éric NDJOGUI, lesquels ont facilité mon imprégnation du sujet,
- A Mr Emmanuel NGOM pour sa disponibilité et son accueil chaleureux au PDPV
- A Mr Léonard MPOUMA de L'UNEXPALM, et les membres qui ont bien voulu échanger avec nous.
- Aux autres membres de l'équipe, Yvonne NCHANJI, Mamadou FARIKOU, Aboubakar IYABANO, Duplexe NOUMBISSI pour leurs conseils et appuis divers.
- Je remercie également les participants aux ateliers pour leur disponibilité et leur participation active aux discussions.
- Je remercie également tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la conduite de l'étude.

L'auteur de ce mémoire tient à remercier l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), qui finance le projet « Sustainable palm oil production », projet SPOP ([www.spop.cirad.fr](http://www.spop.cirad.fr)), coordonné par le Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD), en partenariat avec l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD), le Centre International de Recherche en Foresterie (CIFOR), et l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA).



# TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>7</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>11</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>12</b>
<b>Liste des Annexes .....</b>	<b>13</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES .....</b>	<b>14</b>
<b>RéSUMé.....</b>	<b>16</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>18</b>
<b>CHAPITRE 1: INTRODUCTION .....</b>	<b>20</b>
1.1. Contexte.....	20
1.2. Problématique .....	22
1.3. Objectifs.....	25
1.4. Importance de l'étude .....	26
1.5. organisation du mémoire .....	26
<b>CHAPITRE 2 : LES PARTENARIATS DANS LE SECTEUR ELAECOLE DANS LE MONDE ET AU CAMEROUN, LA CLARIFICATION CONCEPTUELLE ET LE CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>28</b>
2.1 REVUE DE LITTERATURE .....	28
2.1.1 Dynamique du secteur palmier en Asie du Sud-Est.....	28
2.1.2 Le palmier à huile en Afrique .....	30
2.1.3 Dynamique du secteur en Afrique de l'Ouest.....	30
2.1.3.2 La Côte-d'Ivoire .....	30
2.1.4 La filière Huile de palme au Cameroun .....	31
2.4.1.1 Le secteur des semences .....	32
2.4.1.2 Les Plantations industrielles .....	34
2.4.1.3 Les Plantations Villageoises .....	37
2.1.5 Stratégies de développement du secteur palmier à huile.....	45
2.1.1.3.1 Le projet PEPALM.....	46



2.2 Définition et opérationnalisation des concepts clés.....	48
2.2.1 Le développement.....	48
2.2.3 Le rural.....	49
2.2.3 Le développement rural .....	49
2.2.4 Le développement durable :.....	50
2.2.5 LES Plantations villageoises.....	51
2.2.6 Les plantations industrielles.....	52
2.2.7 Agriculture contractuelle.....	52
2.2.8 L'analyse prospective .....	53
2.2.9 Le scénario .....	54
2.2.10 Variable.....	54
2.3 Cadre théorique.....	55
2.3.1 De l'organisme biologique à l'organisme social.....	55
2.3.2 La complexité, la différenciation et l'interdépendance.....	56
2.3.3 L'évolution ultime et la spécialisation des fonctions.....	56
<b>CHAPITRE 3: METHODOLOGIE ET PRESENTATION DES SITES DE RECHERCHE .....</b>	<b>60</b>
3.1 Méthodes utilisées et choix des sites de recherche.....	60
3.2 Présentation des sites de recherche.....	62
3.2.1 Le département du Nyong et Kelle .....	62
3.2.2 Le département du Ndian .....	63
3.2.3 Le département du Fako.....	65
3.3 sources des données et collecte. ....	67
3.3.1 Source des données .....	67
3.3.2 Collecte des données .....	68
3.3.2.4 La déduction de scénarios .....	71
3.3.2.5 Propositions pour parvenir au scénario idéal .....	72
3.3.3 Outils de collecte des données .....	72
3.3.4 Analyse des données .....	72
3.3.4.1 La sélection des variables clés .....	74
3.3.5 échantillonnage.....	75
<b>Chapitre 4: Résultats et discussions .....</b>	<b>78</b>
4.1 Les systèmes retenus .....	78
4.2 variables affectant le partenariat.....	79

4.2.1 Variables identifiées sur les trois sites de recherche.....	79
4.3 Le rôle des variables sur les partenariats .....	84
4.4 Modalités alternatives de Partenariats .....	92
4.4.1 Résumé des états des variables dans les deux sites de recherche .....	93
4.4.2 Description des scénarios.....	96
4.4.3 leçons D'EXPÉRIENCES passées de Partenariats .....	101
4.5 Conditions à la mise en place d'un partenariat Durable.....	102
4.5.1 LE CONTENU ESSENTIEL D'UN CONTRAT DE PARTENARIAT .....	102
4.5.2 L'organisation des producteurs .....	106
4.5.3 Le département en charge de l'appui aux planteurs. ....	110
4.5.4 Etablissement d'une relation de confiance basé sur la transparence et la communication.....	111
4.5.5 Autres conditions nécessaires .....	114
Chapitre 5: Conclusions et recommandations .....	116
5.1 Forces et Faiblesses de la méthode PPA .....	116
5.1.1 Forces de la méthode PPA .....	116
5.1.2 Faiblesses de la méthode PPA .....	119
5.2 Synthèse : conditions pour un partenariat durable Entre planteurs-industrie dans le secteur Elaecole .....	123
5.3 Quelques recommandations.....	124
<b>REFERENCES .....</b>	<b>126</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>134</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Coûts du matériel végétal sélectionné auprès du Cerepah et la Pamol .....	3335
Tableau 2: Superficie des sociétés agro-industrielles dans le secteur palmier.....	35
Tableau 3: Rendements des sociétés agro-industrielles du secteur palmier.....	367
Tableau 4 : Fonctionnement des différents types de plantations villageoises de palmier à huile .....	389
Tableau 5 : Profits additionnels de la transformation artisanale .....	41
Tableau 6: Caractéristiques d'efficacité des moulins artisanaux .....	44
Tableau 7 : Bassins de production de palmier à huile à l'époque du FONADER.....	62
Tableau 8 : Éléments de choix des sites de recherche et outils de collecte adoptés .....	62
Tableau 9 : Objectifs de l'étude, informations recherchées, technique de collecte des données .....	68
Tableau 10: Présentation des états possibles des variables sur le système éducatif .....	72
Tableau 11 : Construction de scénarios à travers la combinaison des états de différentes variables .....	72
Tableau 12 : Trame du scénario catastrophe sur l'avenir de l'éducation d'un pays .....	73
Tableau 13 : Trame du scénario favorable sur l'avenir de l'éducation d'un pays .....	73
Tableau 14 : Sélection des participants pour les ateliers dans les bassins de production .....	77
Tableau 15 : Apparition des variables sur les sites de recherche .....	79
Tableau 16 : Indicateurs pour la hiérarchisation du rôle des variables sur les partenariats dans le département du Ndian .....	80
Tableau 17 : Indicateurs pour la hiérarchisation du rôle des variables sur les partenariats dans le département du Nyong et Kelle.....	85
Tableau 18 : États des variables clés .....	94
Tableau 19 : Trame des scénarios catastrophe, intermédiaires et favorables dans le Ndian et le Nyong et Kelle .....	96
Tableau 20 : clauses essentielles d'un contrat de partenariat entre une agro-industrie et une organisation de producteurs. ....	103
Tableau 21 : Exemple de matrice en vue du développement de scénarios .....	123

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: La filière huile de palme au Cameroun.....	32
Figure 2: Description des fruits du palmier des types <i>pisifera</i> , <i>tenera</i> et <i>dura</i> .....	33
Figure 3: Graines germées.....	334
Figure 4 : Ensachage d'une inflorescence mâle pour récolter du pollen à la Dibamba.....	34
Figure 5: Vue d'ensemble d'une usine de transformation industrielle.....	36
Figure 6 : installations annexes d'une usine de transformation industrielle.....	366
Figure 7: Nombre de planteurs (en noir) et superficie (en hectares, en gris) dans 13 bassins de production.....	37
Figure 8 : Presse manuelle verticale en fonction à Eséka .....	42
Figure 9 : Presse à moteur .....	42
Figure 10 : Presse hydraulique à moteur .....	43
Figure 11 : Presse semi-automatique .....	43
Figure 12 : Environnement insalubre lors du remplissage des bidons d'huile de palme brute	45
Figure 13 : Pollution engendrée par le déversement d'effluents dans la nature .....	45
Figure 14 : Illustration du concept de prospective .....	53
Figure 15 : Bassins de production (en blanc) retenus pour l'organisation des ateliers.....	61
Figure 16 : L'arrondissement d'Eséka et ses environs .....	62
Figure 17 : L'arrondissement d'Ekondo Titi et ses environs .....	664
Figure 18 : L'arrondissement de Muyuka et ses environs .....	66
Figure 19: Processus de discussions pour l'évaluation des liens d'influence à Ekondo Titi ..	689
Figure 20: Présentations des clauses du contrat de partenariat par un participant à Muyuka..	70
Figure 21: Analyse des relations d'influence et de dépendance des variables .....	71
Figure 22 : Matrice d'insertion des valeurs traduisant les liens d'influence et de dépendance directes .....	71
Figure 23: Tableaux calculant les indices d'influences et dépendances directes des variables .....	74
Figure 24 : Vue d'ensemble de l'importance des différentes variables .....	75
Figure 25 : Distribution et comparaison des indices de pondération .....	88
Figure 26 : Répartition des variables affectant les partenariats entre planteurs et agro-industrie dans le département du Ndian. ....	88
Figure 27 : Répartition des variables affectant les partenariats entre planteurs et agro-industrie dans le département du Nyong et Kelle. ....	90
Figure 28 : Présentation du système sur les partenariats.....	92
Figure 29: Influences directes de la variable « organisation de producteurs » sur d'autres variables dans le cadre du partenariat entre planteurs et agro-industrie dans le département du Nyong et Kelle. ....	107
Figure 30: Influences directe de la confiance et de la transparence sur d'autres variables dans le cadre du partenariat entre planteurs et agro-industrie dans le département du Nyong et Kelle. ....	111

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Déroulement des ateliers PPA .....	134
Annexe 2: Déroulement de l'atelier hors PPA à Muyuka.....	136
Annexe 3: Réunion avec Unexpalm et le PDPV .....	137
Annexe 4:Matrice d'influences (lecture horizontale) et dépendances (lecture verticale) totales dans le Ndian .....	138
Annexe 5: Matrice d'influences (lecture horizontale) et dépendances (lecture verticale) totales dans le Nyong et Kelle .....	138
Annexe 6:Matrice et graphe d'influence (lecture horizontale) dépendances (lecture verticale) d'influence directe dans le Ndian .....	139
Annexe 7: Matrice et graphe d'influence (lecture horizontale) dépendance (lecture verticale) et graphe d'influence indirecte dans le Ndian .....	140
Annexe 8: Matrice et graphe d'influence (lecture horizontale) et dépendance (lecture verticale) directes et graphe dans le Nyong et Kelle .....	141
Annexe 9: Matrice et graphe d'influence (lecture horizontale) et dépendance (lecture verticale) indirectes dans le Nyong et Kelle.....	142

## LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

<b>BM:</b>	Banque Mondiale
<b>CDC:</b>	Cameroon Development Corporation
<b>CEREPAH:</b>	Centre Spécialisé de Recherche sur le Palmier à Huile de la Dibamba
<b>CIFOR:</b>	Centre International de Recherche en Foresterie
<b>CIRAD:</b>	Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement
<b>DEG:</b>	Deutsche Investitions Entwicklungs Gesellschaft (Société allemande d'investissement)
<b>DSDR:</b>	Document de Stratégie du Développement du Secteur Rural
<b>FAOSTAT:</b>	Base de données de l'Organisation des Nations unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
<b>FCFA:</b>	Franc des Communautés Financières d'Afrique
<b>FED:</b>	Fonds Européen de Développement
<b>FELDA:</b>	Federal Land Development Authority
<b>FONADER:</b>	Fonds National d'Aide au Développement Rural
<b>HPB:</b>	Huile de Palme Brute
<b>IRAD:</b>	Institut de Recherche Agricole pour le Développement
<b>KFW:</b>	Kredit anstalt für Wiederaufbau (Institution de crédit pour la reconstruction)
<b>MINADER</b>	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural du Cameroun
<b>OHADA:</b>	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
<b>ONG:</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>PAMOL:</b>	Pamol Plantations Limited
<b>PDPV:</b>	Programme de Développement des Palmeraies Villageoises
<b>PI:</b>	Plantations Industrielles
<b>PPA:</b>	Participatory Prospective Analysis (en français analyse prospective participative)
<b>PV:</b>	Plantations Villageoises
<b>RNP:</b>	Régimes de Noix de Palme
<b>RSPO:</b>	Roundtable on Sustainable Palm Oil Production (En français initiative de la table ronde pour une huile de palme durable)
<b>SAFACAM:</b>	Société Africaine et Forestière du Cameroun
<b>SOCAPALM:</b>	Société Camerounaise des Palmeraies
<b>SODEPALM:</b>	Société de Développement du Palmier à huile
<b>SPFS:</b>	Société des Palmeraies de la Ferme Suisse
<b>SPOP:</b>	Sustainable Palm Oil Production (projet de recherche pour la production durable d'huile de palme)
<b>UNEXPALM:</b>	Union Nationale des Exploitants de Palmier à Huile



## RÉSUMÉ

L'objectif principal de cette étude est de définir les conditions préalables de mise en place d'un partenariat gagnant-gagnant durable entre planteurs et agro-industrie dans le secteur élaicole au Cameroun. Cette étude concerne les régions du centre et du sud-ouest et a été conduite de mars à septembre 2014. L'étude repose sur une approche de prospective participative, déclinée en 2 ateliers suivant la méthode PPA (Participatory Prospective Analysis) , un atelier semi-dirigé, et une réunion comprenant quelques membres de l'Union Nationale des Exploitants de Palmier à Huile (Unexpalm) et le coordonnateur national du Programme de Développement des Palmeraies Villageoises (PDPV), ce qui permet de recueillir les avis des autres producteurs majeurs de la filière. Les conditions de mise en place d'un partenariat durable entre planteurs et agro-industries reposent principalement sur une bonne organisation des producteurs, la présence d'un département en charge des plantations villageoises au sein de l'agro-industrie, l'existence d'une relation de confiance basée sur l'adoption de pratiques transparentes, le dialogue et le suivi-évaluation du partenariat, et enfin l'établissement d'un contrat de partenariat négocié, précis et compréhensible par toutes les parties.

**Mots clés:** contrat de partenariat, planteurs villageois, agro-industrie, palmier à huile, transparence.





## **ABSTRACT**

The main objective of this study is to define the prerequisites for establishing a sustainable win-win partnership between farmers and agro-industries in palm oil sector in Cameroon. This study last from March to September 2014 and concerns the centre and southwest regions of the country. The study is based on a prospective participatory approach, while two workshops used Participatory Prospective Analysis (PPA) method, the third workshop, consisted of series of semi-structured discussions. Finally, a meeting including some members of the National Union of Oil Palm farmers (Unexpalm) and the National Program Coordinator of Village palm oil plantation (PDPV) allowed obtaining the views of other major producers in the sector. The conditions of establishment of a sustainable partnership between farmers and agro-industries rely mainly on good farmers organization, the presence of a department in charge of village plantations in agribusiness company, a relationship of trust based on the adoption of transparent practices, dialogue and monitoring and evaluation of the partnership, and finally the establishment of a partnership contract negotiated, accurate and understandable by all parties.

Tags: partnership agreement and smallholders, agro-industry, oil palm, transparency.



# CHAPITRE 1: INTRODUCTION

## 1.1. CONTEXTE

Le palmier à huile trouve son origine dans le golfe de guinée où aujourd'hui encore des peuplements naturels sont visibles de la plaine des Mbo jusqu'à NdikiniMéki au Cameroun (Maley, 1999). Avant la colonisation, les produits issus des palmeraies naturelles étaient déjà utilisés par les populations forestières dans l'alimentation, l'habitat, la pharmacopée traditionnelle et souvent échangés avec les marchands (Carrère, 2011). Dès 1904, l'agronome Hallet constata une meilleure croissance du palmier en Asie du sud-est grâce à un environnement pédoclimatique plus favorable qu'en Afrique où il séjourna précédemment (Berger et Martin, 2000).

En plus des facteurs climatique, l'Asie du Sud-est su mettre à profit le transfert de quatre plants génotypiquement différents en provenance de l'Afrique en 1848. Depuis 1966, la Malaisie et l'Indonésie sont devenus les premiers pays producteurs d'huile de palme et de palmiste et totalisent à eux seuls 87% de la production mondiale (Rival et Levang, 2013). La Cameroon Development Corporation (CDC) forma des cadres Malaisiens grâce à un partenariat avec le centre universitaire de Dschang dans les années 70 et traduit une synergie manquée par le Cameroun (Nji, communication personnelle, Juin 2014). En 2010, le pays a produit environ 230 000 tonnes d'huile de palme brute et n'apparaît qu'à la 13<sup>e</sup> position dans le classement mondial (Hoyle et Levang, 2012).

Au XIX<sup>ème</sup> siècle, la très forte demande en huile de palme et de palmiste en Europe favorise la création de plantations coloniales (Rival et Levang, 2013). Vers 1907, l'administration allemande favorise, l'installation d'unités industrielles dans la région d'Édéa où se situe la Société des Palmeraies de la Ferme Suisse (SPFS) dont les premières plantations datent de 1910 et ensuite, développa l'élaeiculture industrielle sur les pentes du mont Fako et dans les plaines côtières (Bakoumé *et al.* 2002).

En 1919, à la fin de la première guerre mondiale, les plantations allemandes sont vendues aux enchères du fait du changement de tutelle, le Cameroun étant sous mandat français et britannique (Carrère, 2011). Le groupe Unilever rachète 4 plantations et obtient une concession de 10 000 ha en 1928 dans la région du Sud-ouest pour créer la Pamol Plantations Limited (PAMOL) (Bakoumé *et al.* 2002). Après la deuxième guerre mondiale,

l'administration mandataire britannique regroupe en 1946 un certain nombre de plantations privées allemandes sur les pentes du mont Cameroun au sein de la CDC. A la même période, le groupe Français Rivaud rachète des plantations allemandes à Dizangue dans le littoral connu aujourd'hui sous l'appellation de Société Africaine et Forestière du Cameroun (SAFACAM) (Carrère, 2011).

A partir de 1960, dans le cadre des plans quinquennaux, « le plan palmier » permet la création en 1968 de la Société camerounaise des palmeraies (SOCAPALM) avec pour mission de développer des plantations industrielles et également de permettre l'émergence d'une classe rurale moyenne par la création des plantations villageoises satellites à proximité des agro-industries (Konings, 1986). Dès les années 1970, en partenariat avec le Fonds National d'Aide au Développement Rural (FONADER), la SOCAPALM participa à une politique d'incitation par la distribution de primes et de crédits à l'installation en direction des populations locales. La CDC avait attribué ses plus vieilles plantations à 211 planteurs privés lui livrant la totalité de leur production et réalisèrent 567 ha de palmeraies supplémentaires sur financements du Fond Européen de Développement (FED) et Banque Mondiale (BM) entre 1978 et 1985 (Bakoumé *et al.* 2002). La PAMOL, achetait des régimes aux villageois avoisinants et avait entrepris en 1968 de contribuer grâce à un service d'encadrement au développement des plantations villageoises (Bakoumé *et al.* 2002).

En 1980, 90% de la production nationale d'huile de palme provenait de 5 sociétés agro-industrielles (Bakoumé *et al.* 2002) et traduit leur rôle prépondérant dans la filière. Seulement, l'expansion des agro-industries est ralentie par la crise économique qui frappe le pays à cause de la chute des cours mondiaux des matières premières agricoles (Tobie, 2006). Les années 90 marquent la fin des plans palmiers, par conséquent l'affaiblissement économique des agro-industries, la diminution des plans de développement en faveur des planteurs (Rafflegeau, 2008). Ces derniers avaient estimé l'offre de prix d'achat des régimes trop faibles de la part des agro-industries. En effet, en 1975 les planteurs de la région du sud-ouest revendiquaient 25frs/Kg de régime d'huile de palme contrairement à 6frs/Kg, prix d'achat de la CDC (Konings, 1986).

Au début des années 90, l'administration décide de fixer le prix du Kg de régimes sans références perceptibles et ne satisfait aucune catégorie d'acteurs (Hirsch, 1995). Cette mesure contribue davantage à la désorganisation de la filière à travers l'essor de la transformation artisanale. Par ailleurs, de nouvelles plantations sont créées par les élites urbaines

(fonctionnaires, salariés, commerçants, etc.), motivés par les revenus réguliers générés par l'activité élaicole et également les possibilités d'acquisitions foncières et le caractère de placement que confère cette culture. Au titre des programmes villageois, (entre 1994 et 1999) ont été estimés en 1999 à près de 12 400 ha de plantations dites "villageoises encadrées" (PAMOL: 33% CDC: 6%, SOCAPALM: 61%) au sein desquels, la majorité des bénéficiaires furent des élites (Hirsch, 2000).

La fixation du prix de l'huile par l'Etat, la fragilité des agro-industries marquées par le vieillissement de leurs plantations, les perspectives de privatisation, ne promeut pas la croissance du secteur et facilite l'essor du secteur informel, non taxé, utilisant des presses artisanales à faibles taux d'extraction de l'ordre de 12 à 18% contrairement à 23% pour les unités agro-industrielles (Bakoumé *et al.* 2014). Les relations entre les agro-industries et les petits planteurs de moins en moins encadrés sont fondées sur l'opportunité, voire sur la concurrence que sur la complémentarité.

Au début des années 2000, l'Union Nationale des Exploitants de Palmier à Huile (UNEXPALM), voit le jour. Elle rassemble des hauts fonctionnaires et favorise le lancement du programme de Développement Des Palmeraies Villageoises (PDPV) par le ministère en charge de l'agriculture (Rafflegeau, 2008). A la même époque, le groupe SOFINCO rachète une part des actions privées de la SOCAPALM, de la SAFACAM et de la SPFS.

## **1.2. PROBLÉMATIQUE**

Sous l'impulsion des ONG environnementalistes, la table ronde pour une huile de palme durable (RSPO) voit le jour en 2004 avec pour objectif de concilier la culture du palmier à huile au développement socio-économique et à la limitation des dégâts environnementaux (Rival et Levang, 2013). Les membres sont passés de 10 en 2004 à 1200 en 2013 et regroupent des acteurs diversifiés, incluant les secteurs de production, de transformation, de commercialisation et des centres de recherche. En 2011, l'association certifie 14 compagnies en Malaisie et 10 en Indonésie pour un total de 26 compagnies certifiées (Jacquemard, 2012). L'adhésion de grandes compagnies indonésiennes et malaisiennes à RSPO limite les projets d'extension de palmeraies en zone forestière. Les multinationales cherchent des terres en Afrique et en Amérique latine pour étendre leurs zones de production (Hoyle et Levang, 2012).

Pris ensemble, les pays du bassin du Congo représentent 12% des terres disponibles au niveau mondial et 40% des terres non cultivées, à faible densité de population et non protégées, de l'Afrique subsaharienne. En ne considérant que les zones non forestières, le bassin du Congo représente tout de même 20% des terres disponibles pour l'expansion agricole en Afrique subsaharienne et 9% dans le monde (Feintrenie 2014, basé sur Deininger *et al.* 2011). Accentué par les émeutes de la faim de 2008, les pays non agricoles entreprennent l'acquisition de vastes surfaces dans les pays du sud par le biais des multinationales afin de garantir leur sécurité alimentaire, supposant l'existence de terres vacantes, et sans maîtres (Cotula *et al.* 2009).

Au Cameroun, depuis 2000, 304 000 hectares ont été cédés à 3 multinationales sous formes de baux emphytéotiques alors que des négociations pour l'acquisition de 700 000 hectares n'ont pas abouties (Feintrenie, 2014). Les ONG soulèvent la menace qui pèse sur les moyens de subsistance des populations riveraines aux concessions de grande envergure. Sous la pression des organisations de la société civile, la concession accordée à Héraclès Farm est passée de 73 086 ha (Nguiffo *et al.* 2012) obtenue en 2009 à 19 000 hectares pour 3 ans renouvelables en fonction des résultats (Feintrenie *et al.* 2014).

En plus des concessions accordées aux multinationales, de vastes surfaces sont mises en valeur par des élites, souvent à l'origine de mutations sociales. Au sein des plantations non industrielles, les élites représentent 10% de planteurs et détiendraient 2/3 des palmeraies (Ngom *et al.* 2014). Les plantations des élites vont de 10 à des centaines d'hectares (Feintrenie *et al.*, 2014). Ces derniers estiment offrir des opportunités de développement par la création d'emplois. Seulement, les employés sont les migrants, les populations locales refusant d'y travailler comme ouvriers. Des conflits de revendication identitaires entre autochtones et allogènes sont fréquents (Ngum, 2012). Les populations locales s'adonnent parfois aux vols de régimes de noix ayant le ressentiment d'avoir perdu leur terre même après compensation (Feintrenie *et al.* 2014).

Afin de combler le déficit en huile de palme projeté à 200 000 tonnes à l'horizon 2015 le gouvernement Camerounais par l'intermédiaire du PDPV vise une augmentation de la production d'huile de palme de l'ordre de 30 000 t par an (Ngom, 2010). Avec une émission de 1200 giga-grammes de CO<sub>2</sub> équivalents entre 1990 et 2010, le Cameroun est le sixième pays dans le monde par son taux de conversion nette de forêt (FAOSTAT, 2014). La forêt couvre près de 41,7% des terres alors que les cultures permanentes, les pâturages et les terres

arables occupent 20,3% du territoire. La volonté de l'État Camerounais de relancer la filière élaeicole pourrait participer à la déforestation du pays si cette expansion n'est pas planifiée et encadrée de manière à éviter les zones forestières à haute valeur de conservation. Le projet de création de palmeraies d'Héraclès farm à proximité du parc national de Korup et quatre aires protégées met en péril les écosystèmes et la riche biodiversité qu'ils hébergent. Sur les 3500 chimpanzés *Pan troglodytes ellioti* en voie de disparition dans le monde, 80% vivent au Cameroun (Kadiri et Verbelen, 2013).

Cette étude intervient dans un contexte où le gouvernement Camerounais voudrait se doter d'une stratégie nationale de développement durable de la filière huile de palme avec l'appui technique du Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD) du fond mondial pour la nature (WWF), de l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD), du Centre International de Recherche en Foresterie (CIFOR) et d'autres institutions. Au cours des travaux, le choix d'un modèle de développement de la culture, s'est posé sachant que les agro-industries ont des rendements supérieurs en fruits et en huile, l'agriculture familiale est plus efficace en création d'emploi, réduction de la pauvreté et justice sociale (Rival et Levang, 2013). Afin de trouver un équilibre, il est apparu opportun d'entrevoir le renforcement de la coopération entre industries et planteurs. D'où la question de savoir quelles sont les conditions de mise en place d'un partenariat gagnant-gagnant durable entre sociétés agro-industrielles et planteurs? De manière spécifique:

- Quelles sont les conditions préalables à la mise en place d'un partenariat gagnant-gagnant entre planteurs et agro-industrie?
- Quelles variables influencent le bon fonctionnement dans la durée d'un partenariat entre une compagnie agro-industrielle et des planteurs de palmier à huile?
- Quelles clauses d'un contrat de partenariat entre une agro-industrie et une organisation de planteurs sont essentielles pour garantir son bon fonctionnement dans la durée ?
- L'approche d'analyse prospective participative peut-elle permettre d'élaborer des modèles de partenariat faisant consensus parmi les acteurs impliqués ?



### **1.3. OBJECTIFS**

L'objectif général de cette étude est de ressortir les conditions de mise en place dans la durée d'un partenariat gagnant-gagnant entre compagnie agro-industrielle et planteurs individuels. Elle s'inscrit dans une démarche d'anticipation des changements avec les acteurs majeurs de la filière huile de palme dans les bassins de production. Elle vise l'atteinte des objectifs spécifiques suivants:

- Identifier les variables qui influencent la mise en place et le bon fonctionnement d'un partenariat entre une compagnie agro-industrielle et des planteurs de palmier à huile
- Produire de manière participative des scénarios de partenariats catastrophes, intermédiaires et favorables entre planteurs et industrie.
- Définir de manière participative les conditions préalables à la mise en place d'un partenariat gagnant-gagnant entre planteurs et agro-industrie et envisager des modalités avenir de partenariats.
- Lister de manière participative les clauses essentielles d'un contrat de partenariat entre une agro-industrie et une organisation de planteurs pour garantir son bon fonctionnement dans la durée.
- Tester l'efficacité de l'approche PPA dans une démarche de recherche-action pour construire des modèles de partenariat entre agro-industries et planteurs.

L'étude a été menée suivant l'approche d'analyse prospective participative (en anglais : *Participatory Prospective Analysis*, ou PPA). Cette approche vise à élargir les champs d'outils d'aide à la décision à travers la genèse de la connaissance prédictive (Bourgeois et Jésus, 2004). Elle consiste à inviter les parties-prenantes lors d'un atelier. Les connaissances des participants sont intégrées grâce à des techniques de réflexion individuelles et collective garantissant une égale expression et considérations des points de vue. L'interaction entre les participants permet d'aboutir consécutivement à un système constitué de variables, à des scénarios et des recommandations pour une meilleure prise de décision.

Afin de tester l'efficacité de la méthode PPA, un atelier participatif semi-directif a été mené dans des conditions (contexte et échantillon de participants) similaires à celles des deux ateliers PPA.

#### **1.4. IMPORTANCE DE L'ÉTUDE**

Le champ d'application de cette étude se rattache davantage aux sciences sociales, économiques et aux théories de développement. D'un point de vue théorique, cette étude va contribuer au débat sur les méthodes participatives de recherche. En outre, cette étude, s'insère dans une perspective de concilier recherche et action à la fois par l'implication des acteurs de la filière directement dans la recherche (principe de la recherche participative) et par l'utilisation des résultats de l'étude pour nourrir les travaux d'élaboration d'une stratégie nationale de développement durable de la filière huile de palme au Cameroun.

De manière pratique, grâce à la méthode PPA le chercheur perçoit les points de vue des parties prenantes, qui sont invitées à s'exprimer et à partager leurs visions respectives de la situation présente et future. L'application de la méthode PPA peut permettre également aux acteurs de la filière de se réorganiser pour plus d'efficacité. De plus, les décideurs politiques peuvent utiliser les résultats de cette recherche dans leur quotidien.

#### **1.5. ORGANISATION DU MÉMOIRE**

Le présent document est structuré en cinq chapitres à savoir :

**Le chapitre 1** présente le contexte de l'étude, sa problématique, ses objectifs, et son importance

**Le chapitre 2** présente les partenariats dans le secteur palmier à huile dans le monde et au Cameroun, la clarification des concepts et la présentation du cadre théorique

**Le chapitre 3** présente la méthodologie utilisée pour la collecte et l'analyse des données

**Le chapitre 4** est consacré aux résultats obtenus, et les discussions suscitées par ces résultats

**Le chapitre 5** présente les conclusions relatives à l'étude et propose quelques recommandations.



# **CHAPITRE 2 : LES PARTENARIATS DANS LE SECTEUR ELAECOLE DANS LE MONDE ET AU CAMEROUN, LA CLARIFICATION CONCEPTUELLE ET LE CADRE THEORIQUE**

## **2.1 REVUE DE LITTERATURE**

### **2.1.1 DYNAMIQUE DU SECTEUR PALMIER EN ASIE DU SUD-EST**

#### **2.1.1.1 Malaisie**

L'Indonésie et la Malaisie totalisent à eux seuls plus de 80% de la production mondiale d'huile de palme (Rival et Levang, 2013). Avec une production de près de 18,78 millions de tonnes d'huile de palme, la Malaisie est le deuxième producteur mondial d'huile de palme derrière l'Indonésie (FAOSTAT, 2014). Le développement du secteur palmier à huile en Malaisie s'insère dans le cadre d'une succession de plans quinquennaux depuis 1956 sous la coordination de la Federal Land Development Authority (FELDA) qui avait pour objectif d'installer des familles en vue de la production agricole, d'offrir des opportunités aux plus démunis et donner de la terre à ceux qui en ont besoin par la conduite des études de reconnaissance, de la préparation des sites, de l'octroi de crédits, de la commercialisation, de la création d'infrastructures sociales (Abdullah *et al*, 1987). Sur un bloc de 250 hectares, 400 familles étaient réinstallées, chaque famille recevant 5 hectares, bénéficie d'un encadrement technique de qualité et d'un matériel végétal sélectionné (Levang, 1996).

En 1987, sur 106 milles familles réinstallées, 61,3% cultivaient le palmier à huile sur une superficie d'environ 496 milles hectares contre 256 milles en 1978 soit un accroissement des superficies de pratiquement 240 mille hectares en une décennie (Sutton, 1989). A partir des années 1990, la politique de la FELDA change, avec une orientation vers des partenariats avec le secteur privé. Un mode d'agriculture contractuelle entre petits producteurs et compagnies agro-industrielles encadré par la FELDA régule l'installation de nouveaux producteurs et de nouvelles usines. Entre 1962 et 1982, les exportations mondiales d'huile de palme ont augmenté d'environ 500 milles à 2,4 millions de tonnes par an, et la Malaisie a émergé comme étant le plus grand producteur au monde avec 85 % des exportations mondiales d'huile de palme en 1982 (Berger et Martin, 2000).

### **2.1.1.2 Indonésie**

L'Indonésie est le premier producteur mondial d'huile de palme avec sa production annuelle estimée à 23,67 millions de tonnes (FAOSTAT, 2014). L'essor de la culture du palmier à huile est liée à la politique de transmigration des populations rurales des zones densément peuplées (îles de Java et de Bali) vers d'autres moins peuplées (îles de Kalimantan, Sumatra) amorcé depuis la période coloniale (Levang, 1996). L'expansion des cultures pérennes depuis les années 1980 associe des compagnies aux transmigrants et repose sur un modèle nucléaire, connu sous le nom de "Nucleus Estate and Smallholder" où une plantation industrielle (estate) avait une périphérie (plasma) constituée des transmigrants.

Alors que la compagnie agro-industrielle organise le défrichage, la mise en place d'infrastructures, le ministère de la transmigration assure le recrutement, le transport des colons, et arbitre les relations entretenues avec la compagnie (Levang, 1996). Les transmigrants remboursent le crédit à la compagnie représentant les frais d'installation dès l'entrée en production. Toutefois, afin de juguler les problèmes de main d'œuvre, les transmigrants dans certains cas travaillent par alternance dans leurs propres plantations et au sein de la plantation industrielle (Sévin, 2006).

Un autre modèle de développement des palmeraies, KKPA (Koperasi Kredit Primer Anggota, littéralement Coopérative de Crédit Primaire pour Membres) fut développé dans un second temps. Ce modèle consistait à associer une compagnie à des populations autochtones ou transmigrants, réunis au sein d'une coopérative, dans le cadre d'un accord tripartite incluant une banque. Le planteur consent à céder 70% de son domaine et en garder 30% par exemple. L'État, s'arrange à la légalisation des transactions (titre foncier). Ces proportions sont variables et peuvent être de 60/40, 70/30, ou de 80/20 (Rival et Levang, 2013). Au demeurant, dans certaines zones, les autochtones s'estiment aujourd'hui floués d'autant plus que ce type d'arrangements se fait de plus en plus rare, dans un contexte de pression foncière croissante. Entre 1998 et 2004, la production d'huile de palme fait plus que doubler, passant de 5,93 à 12,11 millions de tonnes (Sévin, 2006).

### **2.1.2 LE PALMIER À HUILE EN AFRIQUE**

La filière huile de palme en Afrique occupe une place importante dans l'alimentation. En effet, l'huile de palme est incorporée dans des sauces, des mets traditionnels, et utilisée également comme ingrédient dans des pâtes pour obtenir des compléments à base de féculents de manioc, de plantain et de riz (Berger et Martin, 2000). En outre, la sève extraite du palmier est fermentée pour être consommée directement comme vin de palme ou après distillation comme alcool de palme (Jacquemart, 2012). De ce qui précède, en Afrique, la filière artisanale, est soutenue par l'existence d'une demande alimentaire locale.

### **2.1.3 DYNAMIQUE DU SECTEUR EN AFRIQUE DE L'OUEST**

#### **2.1.3.1 Le Nigeria**

Le Nigéria occupe le 4ème rang mondial de la production d'huile de palme avec une production de 9,4 millions de tonnes d'huile produits. Pourtant, jusqu'aux années 1960, le pays était en tête dans le classement des pays producteurs d'huile de palme avec 43% de la production globale (Olagunju, 2008) contre 1,7 % en 2010 (Ayodele, 2010). La forte densité de population au sein des zones propices à la conduite du palmier est un frein à la création de nouvelles palmeraies d'autant plus que la tenure foncière constitua un frein (Berger et Martin, 2000). Cette faible performance se justifie par la reconnaissance de la primauté du droit coutumier sur le foncier au Nigéria. L'individu n'a droit qu'à l'usufruit, l'ensemble des terres étant administré par un chef de clan ou de famille. Il assure la répartition des terres acquises dans le cadre d'héritages, et se solde par la segmentation des parcelles (Ayodele, 2010). Dans des zones moins densément peuplées, la difficulté à disposer d'une main d'œuvre permanente limite la création de nouvelles palmeraies (Berger et Martin, 2000).

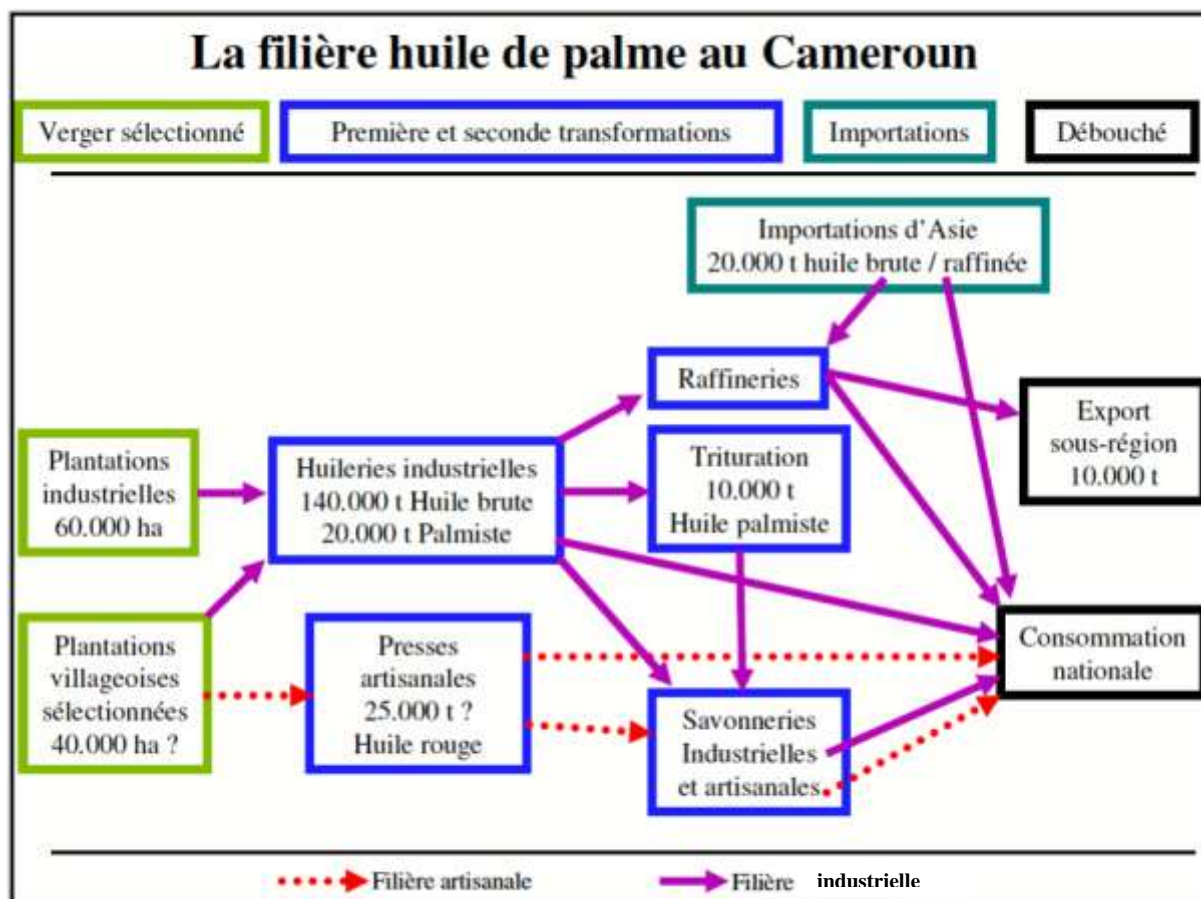
#### **2.1.3.2 La Côte-d'Ivoire**

La Côte-d'Ivoire a connu un essor du secteur huile de palme depuis les indépendances soutenu par des investissements lourds. A partir de 1963, sur financement (FED), la culture du palmier à huile est promue dans les zones rurales du sud-est du de la Côte-d'Ivoire, la Société de Développement du Palmier à huile (SODEPALM) voit le jour la même année (Jannot, 2010). Le premier plan palmier en 1978 voit la création de 52 milles hectares de plantations industrielles, 39 milles hectares de plantations villageoises et 12 huileries de palme ayant une capacité de 420 tonnes de régimes par heure (Jannot, 2010). En 1965, une seconde aide non remboursable de 8,1 milliards de francs CFA favorise la modernisation des équipements de

transformation à travers la mise en service d'huileries modernes, l'abandon des presses hydrauliques au profit de presses continues à vis jumelées adaptées aux fruits de palmiers améliorés, l'électrification complète des usines et l'utilisation de chaudières à haute pression (Van Looy cité par Jannot, 2010).

#### 2.1.4 LA FILIÈRE HUILE DE PALME AU CAMEROUN

La filière huile de palme au Cameroun est schématiquement présenté sur la figure1:



**Figure 1:La filière huile de palme au Cameroun**  
(Source: Rafflegeau, 2008:13)

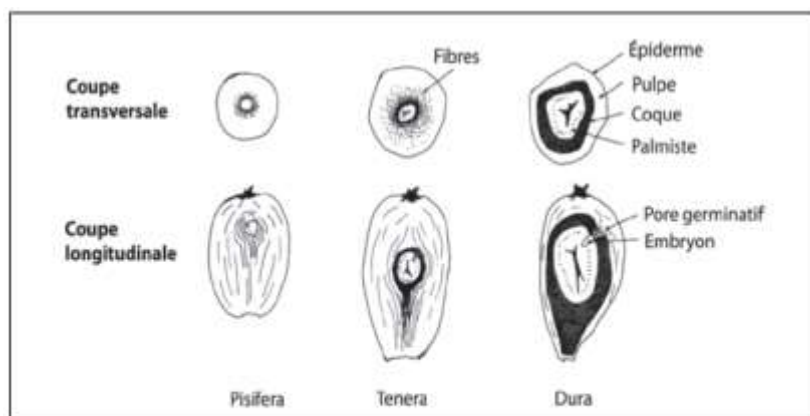
Elle rassemble une diversité d'acteurs impliqués dans la production de noix de palme, dans la transformation primaire qui permet d'obtenir l'huile de palme brute (HPB) et l'huile de palmiste ainsi que la transformation secondaire, constituée d'industries de raffinage de l'HPB, de l'oléochimie (Bakoumé *et al.* 2002). Les plantations industrielles ne ravitaillent que les usines industrielles alors que les plantations villageoises ravitaillent les presses artisanales. L'huile issue des presses artisanales se retrouve auprès des savonneries industrielles et artisanales ainsi que sur les marchés vivriers. Les huileries de première transformation ravitaillent les savonneries industrielles artisanales, les huileries de raffinage. On note

l'exportation dans la sous-région des huiles raffinées et l'importation d'huile de palme brute au niveau des sociétés de raffinement de l'huile, ce qui traduit une situation de déficit. Dans le cadre de cette étude, nous allons nous appesantir sur les volets de production et de transformation primaire, au niveau industriel et artisanal.

#### 2.4.1.1 Le secteur des semences

##### 2.4.1.1.1 L'intérêt du matériel végétal sélectionné

La reproduction du palmier à huile en milieu paysan peut se faire soit par l'achat direct de plants, plantules ou bien la conduite d'une pépinière pour une durée de 10 à 12 mois via achat de graines afin d'obtenir des plants (Jacquemard, 2012). Plus tard, lors de l'entrée en production, des différences entre les palmiers plantés avec du matériel végétal amélioré et non améliorés subsistent (Rafflegeau, 2008). L'importance pour les planteurs de disposer d'un matériel végétal sélectionné réside dans la perspective de rendements élevés en régimes et en huile. La particularité des fruits de palmier de type *tenera* illustré sur la figure 2 est le volume assez conséquent de sa pulpe, permettant d'obtenir une quantité d'huile rouge et de palmiste relativement élevée comparée aux fruits de types *pisifera* et *dura*, dont il est l'hybride.



**Figure 2: Description des fruits du palmier des types *pisifera*, *tenera* et *dura***  
(Source: Jacquemard, 2012:34)





**Figure 3: Graines germées**  
(Source: Rafflegeau, 2008:28)



**Figure 4: Ensachage d'une inflorescence mâle pour récolter du pollen à la Dibamba**  
(Source: Rafflegeau, 2008:28)

Les rendements escomptés pour le matériel végétal sélectionné sont de l'ordre de 15 à 20 tonnes de régimes dans les conditions agro-climatologiques du Cameroun. Les taux d'extraction des usines de transformation artisanales et industrielles varient respectivement de 12 à 18% et 19 à 23% pour des régimes provenant de palmeraies à matériel végétal sélectionné et de 5 à 9% pour les régimes provenant de palmeraies à matériel végétal tout-venant (Bakoumé *et al.* 2002).

#### **2.4.1.1.2 Production de semences**

Deux structures s'occupent de la recherche sur le palmier à huile au Cameroun. Il s'agit du Centre Spécialisé de Recherche sur le Palmier à Huile de la Dibamba (CEREPAH) dans le littoral et le service de recherche de la PAMOL au Sud-ouest. Le CEREPAH Dibamba est une structure de l'Institut de Recherche Agronomique pour le Développement (IRAD) et dispose d'un potentiel de production de 9 millions de graines germées (figure 3) par an mais ne produit annuellement que 9 cent mille graines (10% de sa capacité) en moyenne depuis 2006. Le service de recherche de la PAMOL avec un potentiel de 2,5 millions de graines en produit 1,4 millions (Paca, 2009). La figure 4 montre le processus d'ensachage de régime pour la récolte du pollen alors que le tableau 1 fournit les prix pratiqués par les deux structures pour la vente de matériel végétal:

**Tableau 1: Prix de vente du matériel végétal sélectionné auprès du CEREPAH et LA PAMOL**

Type de semences	Prix de vente unitaire à la Dibamba (Fcfa)	Prix de vente unitaire à la Pamol (Fcfa)
Graine germée ordinaire	250	200
Graine germée résistante à la fusariose	250	250
Plants	1500-2850	1500-2850

(Adapté de Nkongho *et al.* 2014a:5)

## 2.4.1.2 Les Plantations industrielles

### 2.4.1.2.1 Présentation des sociétés agro-industrielles

Les superficies des Plantations Industrielles (PI) de palmier à huile sélectionné, sont évaluées autour de 60 000 hectares environ (Lebailly et Tentchou, 2009; Paca, 2009; Ngom *et al.*, 2014). Les sociétés agro-industrielles créent leurs plantations dans les concessions foncières accordées par l'État. Le tableau 2 présente les superficies plantées au sein des différentes concessions respectives des sociétés agro-industrielles, ainsi que l'année d'attribution de la concession par l'État:

**Tableau 2: Superficie des sociétés agro-industrielles dans le secteur palmier**

Société	Localisation	Année de concession	Superficies concession	Superficies palmeraies
SOCAPALM	Littoral (Sanaga-maritime, Moungo, Mbongo, Mbamdou, Nkapa), Centre séka), Sud (Kienké)	1968	58063	31 051
SPFS	Sanaga-Maritime (Dizangué)	1977	6 000	3 683
SAFACAM	Sanaga-Maritime (Edéa)	1897	15500	4 700
CDC	Sud-Ouest (Mondoni, Idenau)	1947		14 907
PAMOL	Sud-Ouest (Lobé et Ndian)	1933	11532	8570
Heraklès	Sud-ouest	2009	19000	
Biopalm		2013	21000	
Total			91 095	62 911

Adapté de Ngom *et al.* (2014) basé sur Lebailly et Tentchou (2009)

#### 2.4.1.2.2 Techniques de production

Les itinéraires techniques des sociétés agro-industrielles sont rigoureusement appliqués, résultats d'importants travaux de recherche (cas de SAFACAM et SPFS). Ils consistent au débroussaillage, en l'andainage manuel lors des replantations, au semis systématique des légumineuses de couverture, en l'occurrence le *Pueraria javanica*, qui assure la fixation de l'azote, la lutte contre les mauvaises herbes et des rongeurs. En outre, le brûlis des rafles issu des régimes permet de bénéficier de l'engrais organique (Rafflegeau, 2008).

#### 2.4.1.2.3 Les usines industrielles

La SOCAPALM produit 58% de l'huile de palme brute produite par l'ensemble des usines de transformation industrielles de noix de palme (Lebailly et Tentchou, 2009). Elle possède par ailleurs 6 unités de transformations (voir figures 5 et 6) alors que la SPFS, la SAFACAM en comptent une chacune. La CDC et la PAMOL en possèdent 2 chacune. Les rendements des usines d'extraction varient de l'ordre de 19 à 23 % pour l'huile de palme et de 3 à 5% pour l'huile de palmiste (Bakoumé *et al*, 2002). La capacité des usines est variable et à titre indicatif, l'usine de la SAFACAM installée en 1980 a une capacité de transformation de 20 t FFB/heure (Paca, 2009).



**Figure 5 : Vue d'ensemble d'une usine de transformation industrielle de la SOCAPALM**  
(Source:Nchanji, 2013)



**Figure 6 : Installations annexes d'une usine de transformation industrielle SOCAPALM**  
(source:Nchanji, 2013)

Malgré l'usage du matériel végétal sélectionné, les rendements des plantations industrielles sont variables en raison des conditions pédoclimatiques, du vieillissement des plantations, de l'état sanitaire et de l'application des engrais (Bakoumé *et al*, 2002). Les sociétés privées, à la recherche d'une meilleure productivité et rentabilité, s'assurent une amélioration des techniques de production par l'achat d'intrants et un meilleur contrôle des dépenses (Plédran, 2012). Le tableau 3 montre l'inégalité des rendements à l'hectare entre les sociétés agro-industrielles à capitaux privées par rapport aux sociétés à capitaux majoritairement publics:

**Tableau 3: Rendements des sociétés agro-industrielles du secteur palmier**

<b>Société</b>	<b>Statut</b>	<b>Tonnage huile de palme</b>	<b>Rendement moyen d'huile en tonne par hectare</b>
SOCAPALM	Capitaux privés	84888	2,58
SPFS	Capitaux privés	11000	2,98
SAFACAM	Capitaux privés	11750	2,50
CDC	Capitaux majoritairement publics	18388	1,32
PAMOL	Capitaux majoritairement publics	12215	1,39
Total		138 241	

Source: Ngom *et al*. 2014

#### **2.4.1.2.3 Approvisionnement des usines en régimes de noix de palme**

Avec 13 usines de transformation industrielle, les agro-industries totalisent annuellement environ une production de 138 000 tonnes d'huile de palme. Cette huile est produite à partir des régimes issus des plantations industrielles et de plantations villageoises. La dépendance des agro-industries en régimes de noix de palme des plantations villageoises est variable d'un site à l'autre. A la SOCAPALM de Kienke, les plantations villageoises assurent 0,2% des approvisionnements en régimes de noix, alors qu'à Eséka et à Nkapa l'approvisionnement des plantations villageoises représentent respectivement 100% et 36% (PACA, 2009). A la SPFS d'Edéa, les plantations villageoises assurent 20% de l'approvisionnement de l'agro-industrie.

### **2.4.1.3 Les Plantations Villageoises**

#### **2.4.1.3.1 L'étendue du verger villageois**

Le verger sélectionné des Plantations Villageoises (PV) est évalué à 40 000 hectares d'après les ventes de semences aux petits planteurs alors qu'aucune estimation crédible des palmeraies villageoises plantées avec du matériel non sélectionné n'existe (Rafflegeau, 2008). Nkongho *et al.* (2014b) rapportent que 35% des planteurs dans 4 bassins de production de palmier à huile utilisent du matériel végétal sélectionné, les autres 65% utilisent concomitamment le matériel végétal sélectionné et les variétés locales. Toutefois, la tendance est au remplacement du verger planté avec du tout-venant par des plants de qualité. Plus généralement, les palmeraies villageoises plantées avec un matériel végétal sélectionné se situent en périphérie des sociétés agro-industrielles, d'où la terminologie de "plantations villageoises encadrées" pour désigner ces plantations (Plédran, 2012).

#### **2.4.1.3.2 Typologie des plantations villageoises**

La "plantation villageoise" regroupe une diversité d'acteurs. Pour certains, l'activité élaeicole est l'activité première, pour d'autres, elle est secondaire ou tertiaire. Elle englobe les agriculteurs au sens strict (45,5%), les employés salariés (19,7%), les retraités (21,3%), et les commerçants (6,2%) (Nkongho *et al.* 2014a). L'origine des planteurs, autochtones ou allogènes est prise en compte dans la typologie. Ngom *et al.* (2014) proposent une typologie des plantations villageoises en trois catégories (Tableau 4). Les planteurs familiaux sont des agriculteurs au sens strict et possèdent entre 1 et 4 hectares en moyenne. Les investisseurs ruraux ont des plantations de l'ordre de 8 hectares en moyenne et rassemblent les employés

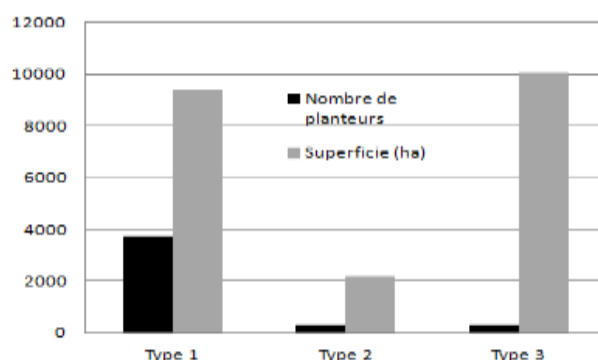
salariés ruraux, les retraités. Les investisseurs urbains par contre peuvent développer des centaines d'hectares (Iyabano, 2013).

**Tableau 4 : Fonctionnement des différents types de plantations villageoises de palmier à huile**

Rubriques	Type 1 (plantation familiale)	Type 2 (investisseur rural)	Type 3 (investisseur urbain)
<b>Conduite en phase juvénile</b>	Plantations des cultures vivrières afin de récupérer une partie des investissements et d'entretenir la plantation	Plantations de quelques cultures vivrières et/ou paiement d'ouvriers pour entretenir la plantation	Entretien de la plantation, semis de plante de couverture ( <i>Pueraria</i> ), fertilisation de la palmeraie
<b>Conduite en phase de production</b>	Entretien de plantation et récolte des régimes		
<b>Activité post récolte</b>	Transformation des régimes récoltés et vente de l'huile rouge	Vente des régimes et transformation des fruits détachés par le planteur	Vente des régimes et transformation des fruits détachés par le gestionnaire
<b>Rôle du palmier dans les revenus de la famille</b>	Principale source de revenu	Activité secondaire	Placement et préparation à la retraite
<b>Stratégie des planteurs</b>	Gestion des risques grâce à la diversification des activités	Investissement	Investissement

Source: Iyabano et Feintrenie, (2014:9)

La figure 7 indique le nombre total de planteurs par type et la surface plantée totale par type:



**Figure 4: Nombre de planteurs (en noir) et superficie (en hectares, en gris) dans 13 bassins de production**

Source: Ngom *et al.* (2014)

Dans le Sud-ouest, le Centre et le Littoral, la superficie moyenne des palmeraies des élites s'étendent est de 41,3 hectares, celles des employés salariés de 24 hectares. La superficie moyenne des plantations des migrants est de 20 hectares et pour les planteurs autochtones, elle est de 8,7 hectares (Nkongho *et al.*, 2014b).

#### **2.4.1.3.3 Acquisition foncière pour la création de plantations villageoises**

La majorité des planteurs ont acquis le terrain par achat (68%) alors que d'autres héritent de la terre (33%) et plus rarement en deviennent propriétaires par donation (2%) (Nkongho *et al.* 2014a). Le prix d'un hectare varie sensiblement de 200 mille à 400 mille francs CFA dans le Ndian alors que dans le Nyong et Kelle, le prix d'un hectare varie de 350 mille à 550 mille francs CFA (Nkongho *et al.* 2014b). Hormis l'achat du terrain, la création et l'entretien d'un hectare de palmeraie nécessite entre 850 mille et 1,14 million francs CFA pour les quatre premières années. L'autofinancement est la stratégie dominante des planteurs pour créer ces palmeraies.

### **2.1.4.4 La transformation artisanale**

#### **2.1.4.4.1 Justification de la transformation artisanale**

Certains planteurs à proximité des agro-industries préfèrent (Nkongho, 2014c) transformer eux-mêmes les régimes de noix de palme dans les moulins artisanaux, malgré le faible taux d'extraction, de l'ordre de 12 à 18%. Pourtant les taux d'extraction des unités industrielles varient de 18 à 23%. Cette situation peut être expliquée par les profits additionnels générés par la transformation artisanale en certaines périodes de l'année, sur certains sites. L'analyse comparée des profits de transformation artisanale de régimes de noix de palme par rapport à la vente des régimes à l'usine est résumée dans le tableau 5:

**Tableau 5 : Analyse comparative des profits de la transformation artisanale et de vente de régimes à l'agro-industrie**

Destination des régimes de noix de palme	Sites de recherche			
	Eséka		Ekondo Titi	
	Pic de production	Basse saison	Pic de production	Basse saison
Vendu à l'agro-industrie	48 000	48 000	42 000	42 000
Transformé dans un moulin artisanal	30 819	50 200	42 394	53 844
Profit additionnel de la transformation artisanale	-35,8%	4,6%	0,9%	28,2%

Adapté de Nkongho *et al.* (2014c:1593)

En haute saison, la pratique d'un prix fixe d'achat des régimes de noix par l'agro-industrie est préjudiciable aux producteurs et explique l'essor de la filière artisanale de transformation. En basse saison, les transformateurs préfèrent stocker leur huile afin de bénéficier plus tard de la hausse des prix. Les acteurs impliqués dans la transformation artisanale regroupent les planteurs propriétaires de moulins, les planteurs usagers de moulins artisanaux, voire des usagers sans plantations (Nchanji *et al.* 2013).

#### **2.1.4.4.2 Présentation des équipements de transformation artisanale**

Dans les bassins de production du palmier, on rencontre 6 différents types d'équipements de transformation artisanale, avec une complexité variable selon le procédé utilisé. La méthode humide utilise de l'eau chaude pour extraire l'huile des noix broyées dans l'équipement. La méthode de la pression mécanique dite sèche consiste à exercer une pression mécanique sur des noix stérilisées. L'huile est extraite d'une mixture de fibres, de noix, d'huile. Ces équipements sont :

1. la presse manuelle verticale (figure 8): la force de travail est humaine, elle utilise la méthode d'extraction humide,
2. la presse à moteur horizontale (figure 9): elle utilise la méthode d'extraction humide avec usage d'un moteur,
3. la machine à système combiné hydraulique à moteur et à presse (figure 10): la pression mécanique est exercée à l'aide d'un digesteur, la séparation de l'huile se fait manuellement dans une cage métallique,



4. les moulins à digesteur à séparation manuelle (par l'usage d'une vis): la pression mécanique est exercée à l'aide d'un digesteur, à la séparation est à opération manuelle,
5. les moulins à digesteur avec presse à séparation hydraulique: la pression mécanique est exercée par un digesteur, la presse hydraulique permet d'extraire l'huile,
6. les presses semi-automatiques (figure 11): ne nécessitent pas réellement l'intervention humaine, elle utilise le procédé de pression mécanique, cet équipement est hautement performant (Nchanji *et al*, 2013).

Les prix d'acquisition et les usages des moulins sont multiples allant de la simple utilisation pour les besoins d'alimentation familiale à des usages marchands. La presse manuelle verticale coûte entre 150 mille Francs à 250 mille francs CFA alors que les presses semi-automatiques coûtent aux alentours de 15 à 20 millions de francs CFA, les prix des autres types d'équipement oscillent entre 2 à 5 millions de franc CFA (Nkongho *et al*. 2014c). Dans les sites d'Eséka la presse manuelle verticale et les presses à moteur (diesel et essence) sont fréquentes tandis qu'à Ekondo Titi, les moulins à digesteur sont les plus fréquents, particulièrement les moulins à digesteur à séparation manuelle.



**Figure 8 : Presse manuelle verticale en fonction**  
(Source: Nchanji *et al*. 2013:7)



**Figure 9 : Presse à moteur horizontale**  
(Source: Nchanji *et al.* 2013:7)



**Figure 10 : Équipement à système combiné hydraulique à moteur et à presse**  
(Source: Nchanji *et al.* 2013:7)



**Figure 5 : Presse semi-automatique**  
(Source: Nchanji *et al.* 2013:7)

#### 2.1.4.4.3 Paramètres d'efficacité des équipements de transformation artisanale

Les moulins artisanaux ont des caractéristiques d'efficacité différentes dont certaines sont regroupées dans le tableau suivant:

**Tableau 6: Caractéristiques d'efficacité des moulins artisanaux**

Paramètre d'efficacité	Type de presse					
	Presse manuelle verticale	Presse à moteur	Presse hydraulique et à moteur	Moulin à digesteur à séparation manuelle	Moulin à digesteur avec système hydraulique	Presse semi-automatique
Taux d'extraction (%)	13,3	14,7	15,1	14,1	14,9	18
Quantité moyenne d'HPB (en Litre) par tonne de RNP	148,86	163,55	167,77	156,94	166,22	200,00

Source: Adapté de Nchanji *et al.* (2013:13)

#### 2.1.4.4.4 Gaspillage lié à de la transformation artisanale

Malgré l'importance du secteur à un niveau micro-économique, d'un point de vue macro-économique, les limites de la transformation artisanale sont liées aux questions de fiscalité, de gestion des externalités négatives (Plédran, 2012). Les agro-industries perçoivent la transformation artisanale comme préjudiciable à leur activité, ils estiment que la filière artisanale favorise le vol agricole tandis-que les populations légitiment le vol de régimes, perçu comme une compensation à l'expropriation de leurs terres ancestrales (Nkongho *et al.* 2014b). La vente de régimes à l'agro-industrie assure des recettes à l'Etat, accroît l'offre d'huile de palme sur le marché:

*"Une tonne de régimes tenera traitée artisanalement produit entre 120 et 180 kg d'huile, alors qu'elle en produirait 230 kg (210 kg d'huile de palme et 20 kg d'huile de palmiste) si elle était acheminée vers une usine (Bakoumé et al. 2002)."*

#### **2.1.4.4.5 Inconvénients de la transformation artisanale**

Les analyses comparatives de Ngando *et al.* (2011) d'échantillons d'huile de palme transformés dans les usines et dans les moulins artisanaux révèlent la présence d'un fort taux d'acidité pendant les quatre premières semaines de stockage des huiles obtenues artisanalement, un taux d'impureté minimal de l'ordre de 0,01% et de 0,1% respectivement. En plus des problèmes de santé et d'hygiène alimentaire posés par la transformation artisanale (figure 12), elle est responsable d'une forte pollution engendrée par le déversement des effluents liquides lors des différents processus de transformation (figures 13).



**Figure 62 : Environnement insalubre lors du remplissage des bidons d'huile de palme brute**  
(Source: Nchanji, 2013)



**Figure 73 : Pollution engendrée par le déversement d'effluents dans la nature**  
(Source: Nchanji, 2013)

## **2.1.5 STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PALMIER À HUILE**

### **2.1.5.1 Les partenariats dans le modèle Fonader**

#### **2.1.5.1.1 Fonctionnement**

Le Fonader finança les activités de développement dans la filière palmier à huile, en s'appuyant sur la PAMOL, la SOCAPALM et la CDC à partir de 1970 (Ndjogui *et al.* 2014). Konnings (1986) citant le décret n° 731597 portant réorganisation de la CDC, et daté de 1973, établit comme l'un des objectifs de la CDC "d'assister les petits planteurs ou des groupes de petits planteurs dans la culture des mêmes produits que ceux cultivés par la CDC dans les zones de collecte autour des moulins qu'elle gère". Les principales conditions d'éligibilité pour bénéficier du projet de plantation villageoise étaient:

- Avoir entre 25 et 40 ans et être physiquement capable d'exercer des travaux dans la plantation. Des personnes plus âgées, mais disposant de jeunes gens à leur disposition pouvaient être retenues;
- Disposer de terres susceptibles d'être mises en valeur tel que les plantations doivent être situées dans un rayon de 25 km de l'huilerie, à une distance n'excédant pas 500 mètres d'une route carrossable ou d'une piste. Le propriétaire devrait y exercer un droit de propriété pour une durée d'au moins 24 ans.

•

Les contrats étaient individuels entre la SOCAPALM, la CDC et les planteurs, d'une durée de 27 ans (Konnings, 1986). Ces contrats étaient non négociés, aux termes précisés. Dans le cadre de ces contrats, un crédit à long terme sous forme de matériel (semences améliorées, engrais, outillage, produits chimiques, etc.) était octroyé moyennant un taux d'intérêt de 9% par an, remboursable en 14 ans, après un différé de 6 ans correspondant à la période d'entrée en production de la plantation. Des crédits sans intérêt étaient également octroyés aux planteurs après l'entrée en production, ainsi qu'un ensemble de paiements bonifiés liés au respect de bonnes pratiques agronomiques et au respect des clauses contractuelles.

Dès l'entrée en production, les planteurs étaient tenus de livrer la totalité des régimes de noix à l'agro-industrie, d'adopter les recommandations des encadreurs agricoles de l'agro-industrie (application des engrais, entretien de la parcelle, interdiction des cultures vivrières

intercalaires), de s'acquitter de ses dettes. Lors de la table ronde de Limbe en 1993, la contribution du FONADER à la création des palmeraies a été évaluée à hauteur de 13 000 hectares pour près de 3100 planteurs (Ndjogui *et al.* 2014 basé sur Bakoumé *et al.* 2002 et Konnings, 1993).

#### **2.1.5.1.2 Les facteurs d'échec**

Certains producteurs décidèrent de ne pas livrer leur production à l'usine à partir de l'entrée en production, ne respectant pas les clauses du contrat. La majorité des planteurs ayant entre 1 et 2 hectares ont estimé que les taux d'intérêts des crédits octroyés étaient élevés et se sont lancés dans la transformation artisanale, rapportant une valeur ajoutée financière aux régimes de noix de palme (Nkongho et al, 2014c; Elong, 2003). De plus les planteurs ont estimé que le coût d'achat des régimes par les agro-industries était trop bas (Konings, 1986). Une autre source de discordance entre les planteurs et les sociétés agro-industrielles était la question des modalités de transport des régimes à l'usine (Elong, 2003). Par ailleurs, les problèmes liés à la structure interne du FONADER, la complexité des procédures, la nature contraignante des garanties exigées, un manque de transparence et une mauvaise gestion, expliquent également la faillite du programme (Foko, 1994).

#### **2.1.1.3 Les initiatives récentes de développement de la filière par le gouvernement camerounais**

##### **2.1.1.3.1 Le projet PEPALM**

Entre 1997 et 2002, le projet a produit 247 000 plants et a permis de former 17 pépiniéristes privés qui reçoivent par ailleurs un accompagnement financier. A l'origine, le projet vise à mettre à la disposition des planteurs, des plants de palmiers sélectionnés de qualité à hauteur de 1 300 francs CFA l'unité (Bakoumé et al., 2002). Seulement, le projet fait face à la reprise des cours du cacao, le retard dans la livraison des plants, la concurrence des pépiniéristes utilisant le matériel de la station de la Dibamba (Ndjogui *et al.* 2014).

#### **2.1.1.3.2 Le Projet d'Amélioration de la Productivité et de la Compétitivité de la filière Palmier à Huile en Afrique centrale et de l'ouest**

Le projet d'Amélioration de la Productivité et de la Compétitivité de la filière Palmier à Huile en Afrique centrale et de l'ouest (APROCOM-Ph), sous la coordination du ministère des Mines, de l'Industrie et du Développement Technologique (MINMIDT) en partenariat avec le Fonds des Nations Unies pour le Développement Industriel, vise à résorber la pénurie d'huile de palme au Cameroun et dans la sous-région CEMAC par la création d'unités de transformation. La pose de la première pierre d'une huilerie d'une capacité de traitement de 2 t de régimes/h a eu lieu en mai 2012 à Sombo dans l'arrondissement de Dibang, département du Nyong et Kelle, région du Centre. Le coût de l'ouvrage est estimé à plus de 500 millions Francs CFA (Ndjogui *et al*, 2014).

#### **2.1.1.3.3 Le Programme de Développement des Palmeraies Villageoises**

Le Programme de Développement des Palmeraies Villageoises (PDPV) est un programme sur financement Pays Pauvres Très Endettés (PPTE) qui attribue la maîtrise d'ouvrage au Ministère de l'agriculture (MINADER) et la maîtrise d'œuvre du Programme à l'UNEXPALM, créée en décembre 2000. Il regroupe 2000 planteurs provenant des sept régions méridionales du pays quelles que soient leurs superficies (Rafflegeau, 2008). L'UNEXPALM jouit d'une notoriété qui ne cesse de s'affirmer au plan national et international (Ndjogui *et al*, 2014).

Le PDPV a été implémenté en deux phases. Parmi les résultats de la première phase, on compte la distribution de 12 000 fiches techniques sur la culture du palmier à huile, l'identification d'une vingtaine de pépiniéristes disposant des qualités techniques et financières leur permettant de répondre aux attentes du programme, la signature par l'UNEXPALM de contrats de collaboration avec la PAMOL pour la fourniture de graines pré-germées et enfin la réussite de la collaboration entre une organisation professionnelle (UNEXPALM) et les pouvoirs publics, dans la gestion d'un programme de développement d'une filière agricole (Nlend, 2012).

L'objectif global de la deuxième phase est l'accroissement de la production de 30 000 tonnes d'huile de palme par an dans les bassins de culture du palmier à huile (Ngom, 2010). Quelques résultats attendus incluent le diagnostic de la filière, la hausse du rendement à

l'hectare par l'intermédiaire de l'utilisation d'engrais, la mise en place d'un dispositif de facilitation d'accès aux semences améliorées.

#### **2.1.1.4 Le développement du secteur par des initiatives privées: cas du projet de villagisation**

À partir de 2000, la SOCAPALM signe un accord de partenariat avec des organisations de producteurs dans le secteur de plantation d'Eséka sur une superficie de 2600 hectares. Le partenariat consiste au transfert de propriété de l'ensemble des palmeraies à des organisations de producteurs pour une période de 25 ans. Les acquéreurs bénéficient de l'encadrement technique, de prix préférentiels pour l'achat d'engrais, de produits phytosanitaires et des plants améliorés à la SOCAPALM, (Ndjogui *et al.* 2014). En contrepartie, les acquéreurs doivent livrer la totalité de leur production de régimes à l'agro-industrie.

Le prix d'acquisition varie autour de 500 000 francs par hectare d'un lot à l'autre, via un prêt auprès de Afriland First Bank à un taux de 13 %. Ce taux a été ramené 8% pour une durée de 8 ans suite à l'implication de la Deutsche Investitions Entwicklungs Gesellschaft (société allemande d'investissement) (DEG) membre de la Kredit anstalt für Wiederaufbau (institution de crédit pour la reconstruction (Banques) (KFW), ce qui revient à une annuité de 88 000 francs par hectare (PACA, 2009). Afriland First Bank, s'appuie sur une institution de microfinance locale (Mitfund) pour effectuer le recouvrement des créances. Au total, 102 acheteurs ont acquis des lots d'une superficie moyenne de 8 ha mais pouvant atteindre 300 ha dans certains cas (Mbounoum, 2009 cité par Ndjogui *et al.* 2014).

## **2.2 DÉFINITION ET OPÉRATIONNALISATION DES CONCEPTS CLÉS**

### **2.2.1 LE DÉVELOPPEMENT**

Rist (1996: 19) entend par développement "un ensemble de pratiques parfois contradictoires en apparence qui, pour assurer la reproduction sociale obligent à transformer et à détruire, de façon généralisée, le milieu naturel et les rapports sociaux en vue d'une production croissante de marchandises (biens et services) destinées, à travers l'échange, à la demande solvable". Au-delà des préoccupations purement économiques et quantitatifs, le concept de développement se soucie de plus en plus des aspects sociaux à l'instar du bien-être des plus démunis et de l'homme en général (Hatem et Malpede, 1992).



Néanmoins Nji (2004: 49), dans un essai de synthèse rapporte que le développement a pour préoccupation l'amélioration de la condition humaine, dont les multiples facettes sont:

« Un processus évolutif de croissance et de changement dans la société  
Un ensemble de stratégies d'action sociales dirigées et consciencieusement planifiées  
Accomplit grâce à l'interaction avec d'autres sociétés. »

Dans le cadre de notre étude sur la prospective du secteur palmier à huile, le développement sera défini dans le sens de modèle de développement durable. Il apparaît opportun préalablement de définir le développement durable et le développement rural.

### **2.2.2 LE RURAL**

Le rural est appréhendé sous divers angles. Il peut être assimilé à un espace, à la population qui le constitue, aux ressources ainsi qu'aux activités dominantes à l'instar de l'agriculture. En qualité d'espace, le rural est matériel. La terminologie de campagne différencie les zones urbaines des zones rurales. La définition du rural résulte de la négation de la ville, tout ce qui est rural, n'est pas urbain (Nagot et Schmitt, 2000). A l'aide d'indicateurs sur la taille de la population, les zones rurales sont différenciées des zones urbaines par les politiques, les hommes d'affaires, les scientifiques, etc. en fonction de leurs intérêts respectifs (Halfacree, 2007). Le rural est également défini à travers les ressources qu'on y trouve. Mendras (1995) explorant le milieu paysan, s'interroge sur la régénération des ressources prélevée en milieu rural, extensivement et intensivement. Le rural est enfin appréhendé comme une zone caractéristique d'une activité typique, tel que la production agricole, le tourisme, l'exploitation minière, etc. (Halfacree, 1993).

Dans le cadre du Document de Stratégie du Développement du Secteur Rural (DSDR), le concept de rural se focalise rapidement sur l'agriculture, mais reconnaissant l'existence d'autres activités englobe dans un second temps les activités connexes au secteur agricole (outillage, chasse, pêche, etc.) et enfin aux activités non agricoles (extraction minière, exploitation forestière, etc.) en campagne (Ahmed *et al.* 2005). Nous allons retenir du concept de rural dans le cadre de notre étude qu'il s'agit d'un espace, des ressources, des activités et sa population par antagonisme aux zones urbaines.

### **2.2.3 LE DÉVELOPPEMENT RURAL**

Nji (2004) opérationnalise le développement rural comme « une combinaison coordonnée de modèles d'action sociale pour améliorer le niveau de vie et l'égalité des chances parmi les

résidents des zones rurales afin d'atteindre l'apogée du bien-être économique et social. » Il suppose par ailleurs que :

- Dans les zones rurales africaines, les individus disposent d'un fort potentiel pour la production artisanale, l'outillage ainsi que la production d'autres biens et services,
- Les petites entreprises en zones rurales sont gérées à l'échelle familiale ou bien à travers de petits groupes,
- Les compagnies à grande échelle de production sont généralement à fort capitaux privés, et ne sont pas localisées en zones rurales,
- Les personnes vivant en milieu rural utilisent le surplus de leurs revenus pour acheter des biens locaux, contribuant ainsi à un développement rural (Nji, 2004).

Le but ultime du développement rural se présente comme l'éradication de la pauvreté extrême par tous les moyens possibles afin d'offrir des opportunités et une vie meilleure aux populations rurales (Nji, 1981:44)

Murdoch (2000), rappelle les deux approches en matière de développement rural, le développement rural endogène (tiré par des forces internes) et le développement exogène (à lieu par l'intermédiaire de facteurs externes) et propose un nouveau paradigme du développement rural. Pour ce dernier le développement rural est un processus de mise en valeur du potentiel industriel des espaces ruraux par l'entremise de l'intégration des acteurs impliqués au sein de réseaux bien structurés. Au regard des défis contemporains du développement rural, de réduction de la pauvreté et d'assurer la sécurité alimentaire, le développement rural apparaît comme l'ensemble des opérations de mobilisation de fonds par les acteurs privés, publics et à but non lucratifs en vue de réaliser des investissements sociaux-économiques pour assurer le bien-être des populations rurales (Cleaver, 2007).

## **2.2.4 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE :**

Soubbotina (2004) souligne que malgré le caractère dynamique de la définition du développement durable au fil des années, sa définition prend en considération les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Il est question par exemple d'assurer la croissance économique, le plein emploi, l'équité, le respect des valeurs culturelles, la conservation de l'environnement (Soubbotina, 2004). Il en ressort une vision multisectorielle du développement durable. La Commission mondiale sur l'environnement et le développement des nations unies en 1987 sur le développement durable donne la

définition : « satisfaire les besoins présents sans toutefois compromettre les besoins des générations futures » est le point de départ de discussions sur le sujet depuis lors (Strange et Bayley, 2008).

Strange et Bayley, (2008) définissent le développement par le dualisme de la rareté des ressources naturelles et de l'accroissement démographique et l'importance des choix actuels et la nécessité de repenser la philosophie et les méthodes de développement, bref un mode de développement intégrant les problématiques économiques, sociales et environnementales. L'intégration du développement durable ne devrait pas avoir de limites géographiques, et institutionnelles d'où une conception du développement durable sans frontières (Kates *et al.* 2005).

Dans le cadre de notre étude le développement durable renvoie à un modèle de production du palmier à huile tel qu'il favorise la croissance économique, assure une rémunération équitable aux acteurs du secteur et permet un aménagement du territoire soucieux de la préservation de l'environnement.

### **2.2.5 LES PLANTATIONS VILLAGEOISES**

Faurès et Santini (2008) nous donnent une définition exhaustive des plantations villageoises. Pour ces derniers, cette définition diffère selon les pays et les zones agro-écologiques. Dans les zones à forte densité de population, ils peuvent cultiver moins de 1 ha, alors qu'ils peuvent en cultiver 10 ha ou plus en d'autres endroits. Les planteurs peuvent être classés en deux catégories : les planteurs traditionnels et les planteurs émergents (Faurès et Santini 2008).

Les planteurs traditionnels: ils utilisent des techniques de production archaïques. Le but de la production est la subsistance et l'autoconsommation. L'agriculture est généralement pluviale, utilise peu d'intrants (Faurès et Santini, 2008). Cette définition se rapproche de celle des planteurs familiaux de palmier à huile pour qui le palmier à huile est la principale source de revenus (Iyabano, 2013 ; Nkongho *et al.* 2014a).

Les planteurs émergents ont le plus souvent un niveau plus élevé de connaissances techniques et une meilleure réceptivité aux innovations technologiques (Faurès et Santini, 2008). Ils ont tendance à se spécialiser dans une culture spécifique, en utilisant des intrants, et sont capables de commercialiser leur production. Cette définition s'apparente aux élites urbaines et rurales pour qui le palmier à huile est considéré comme un investissement (Ndjogui *et al.* 2014).

### 2.2.6 LES PLANTATIONS INDUSTRIELLES

Hugins (2011) définit les plantations industrielles comme des enclaves géographiquement et politiquement isolées avec des effets plus ou moins négatifs sur l'économie locale et la sécurité alimentaire. Smalley (2013), plus largement conçoit la plantation industrielle comme un espace de conduite généralement d' « une » culture de rente et caractérisé par :

- Une nécessité de capitaux pour réaliser des investissements ;
- Une grande étendue spatiale, avec des surfaces souvent inexploitées ;
- Une conditionnalité à une main d'œuvre salariée ;
- Un dispositif managérial centralisé.

Avec l'intégration économique, les sociétés agro-industrielles sont impliquées dans les activités post-récolte, de transformation, de préparation de produits agricoles en produits intermédiaires finaux ou semi-finis (Wilkinson et Rocha, 2009). Selon les modèles, les sociétés agro-industrielles peuvent disposer de leurs plantations ou bien nouer des partenariats avec des acteurs locaux, d'où l'agriculture contractuelle.

### 2.2.7 AGRICULTURE CONTRACTUELLE

Smalley (2013) définit l'agriculture contractuelle comme un système dans lequel l'acheteur fournit les intrants et services nécessaires à l'agriculteur sous forme de crédit et exerce un certain contrôle sur les conditions de production. Earton et Shepherd, (2001) identifient 5 modèles d'agriculture contractuelle :

- **Modèle centralisé où le contractant**, qui peut être une société privée, parapublique souvent en situation de monopsonne transforme les produits récoltés, par conséquent requiert de larges quantités et s'assure de la qualité des produits par des contrôles ;
- **Modèle de développement nucléaire** où la plantation industrielle est entourée plantations familiales, ces derniers peuvent bénéficier de services précisés dans un contrat qui les lie à la société agro-industrielle ;
- **Modèle de business commun** : à travers un système d'accès aux actions de la société agro-industrielles, les gains et pertes sont partagés de même que l'accès aux intrants et services divers sont gérés de manière collective.
- **Modèle informel** : généralement les contrats peu formalisés sont des contrats de commercialisation entre la compagnie et les planteurs familiaux. Les services d'appui-

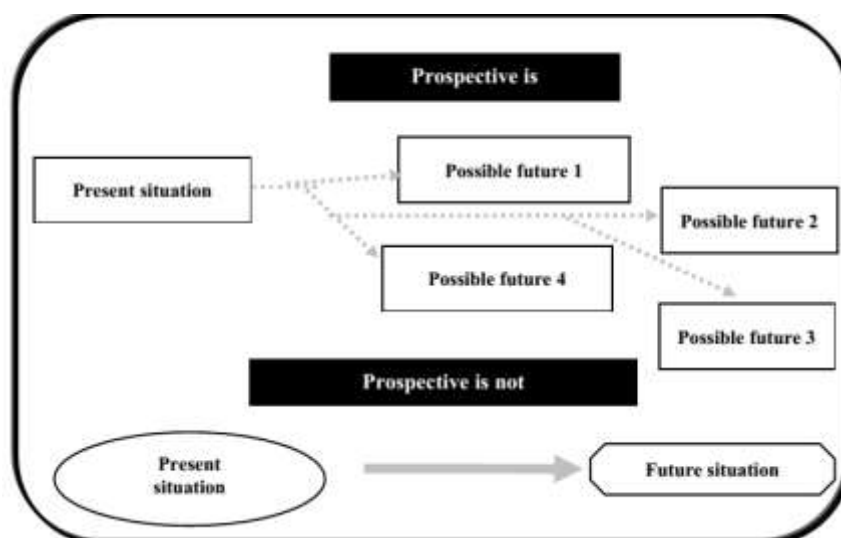
conseil aux producteurs, l'accès au crédit, et d'autres services sont assurés par d'autres partenaires.

- **Modèle intermédiaire :** dans lequel les compagnies privées ont des accords avec les organisations de producteurs ou bien d'autres organisations communautaires (Earton et Shepherd, 2001).

Dans le cadre de notre étude nous allons considérer l'agriculture contractuelle comme étant l'ensemble des modalités d'arrangements qui existent ou qui pourraient exister entre planteurs de palmier et sociétés agro-industrielles.

### 2.2.8 L'ANALYSE PROSPECTIVE

De Jouvenel (2002) définit l'analyse prospective comme étant une réflexion qui aide à construire l'avenir et non pas à considérer l'avenir comme un mystère à percer. Cette posture s'inspire du débat autour du déterminisme et du fatalisme (De Jouvenel, 2002). L'analyse prospective s'insère dans le cadre de méthodes combinant à la fois recherche et action, ainsi elle se veut d'être un outil d'aide à la décision, de génération de la connaissance prédictive, d'anticipation par les acteurs pour un meilleur choix (Bourgeois et Jésus, 2004). La démarche prospective contrairement à l'activité prévisionnelle suppose que l'avenir est ouvert à plusieurs futurs possibles (les futuribles : De Jouvenel, 2002) comme illustré sur la figure 13 suivante :



**Figure 84 : Illustration du concept de prospective**  
(Source: Bourgeois et Jésus, 2004:4)

Dans la perspective de Comte (1987: 25) pour qui, « le véritable esprit positif consiste surtout à voir pour prévoir, à étudier ce qui est afin d'en conclure ce qui sera », l'activité prévisionnelle diffère de l'analyse prospective en ces points :

- L'activité prévisionnelle est restreinte à un secteur bien défini tandis que l'analyse prospective adopte une approche globale,
- La prévision accorde une importance capitale au quantifiable tandis que la prospective prend en considération le qualitatif en plus du quantitatif,
- L'activité prévisionnelle s'insère dans une logique de continuité alors que la prospective prend en compte les ruptures,
- La valeur des informations obtenues en prévision sont fortement dépendantes de la nature des hypothèses alors que l'analyse prospective est conditionnelle et rend complexe le raisonnement (De Jouvenel, 2002).

Dans le cadre de notre étude, l'analyse prospective sera opérationnalisée comme étant la démarche d'investigation au regard des études diagnostics de la filière huile de palme des modalités futures de partenariats entre les sociétés agro-industrielles et les plantations privées périphériques pour un développement durable.

### **2.2.9 LE SCÉNARIO**

La prospective adopte les scénarios comme outil d'exploration du futur alors que l'activité prévisionnelle utilise des modèles économétriques. De Jouvenel trouve des limites aux modèles économétriques et soutient que « les hypothèses d'entrée sont souvent très frustes, arbitraires et faiblement argumentées. Il défend la posture selon laquelle il serait souhaitable d'avoir une approximation assez large mais juste, que d'avoir des prévisions concises mais erronées. De Jouvenel (2002) conçoit un scénario comme étant à la fois la représentation que l'on se fait de la réalité actuelle, les chemins du présent vers les futurs en terme dynamique et enfin l'image finale obtenue à l'horizon de l'étude.

### **2.2.10 VARIABLE**

Trochim (2006) définit une variable comme une entité qui peut prendre différentes valeurs. L'attribut est une valeur spécifique de la variable, elle peut être quantitative ou qualitative. Bourgeois et Jésus (2004) présentent quelques règles pour l'identification des variables :

Une phrase avec un groupe verbal n'est pas une variable, exemple : les engrais sont rares

Les formes négatives ne sont pas des variables, exemple : pas de bonnes routes

Les expressions physiques ne sont pas des variables exemple : l'argent.

Il convient d'après Bourgeois et Jésus (2004) de distinguer l'état d'une variable de la variable elle-même. Alors que l'état d'une variable est une forme que peut prendre la variable, s'exprime sous forme d'adjectif qualificatif, la variable est un substantif.

## **2.3 CADRE THÉORIQUE**

Le cadre théorique de notre étude repose sur la théorie de l'évolution sociale d'Herbert Spencer.

### **2.3.1 DE L'ORGANISME BIOLOGIQUE À L'ORGANISME SOCIAL**

Les controverses intellectuelles suscitées par la théorie Darwinienne du genre humain sur l'évolution a énormément inspiré la pensée de Spencer (Corning, 1982:360). Spencer perçoit la société comme un organisme. Cette conception rentre dans le cadre plus large du courant fonctionnaliste, où la société est perçue comme un corps, constitué d'organes inter reliés (Mayer et Laforest, 1990:24). Spencer ressort des similitudes entre l'organisme biologique et la société. Il estime que les « relations permanentes qui existent entre les parties d'une société, sont analogues aux relations permanentes qui existent entre les parties d'un corps vivant (Tort, 1996: 84) ». Il relève des caractères communs entre l'organisme social et biologique :

1. La croissance, définie comme augmentation de masse ;
2. L'acquisition simultanée d'un volume plus fort et d'une structure complexe ;
3. L'arrêt de la différenciation lorsque l'organisme a atteint la maturité dont il est capable;
4. La multiplication des parties au cours de l'évolution ;
5. La différenciation progressive conjointe de structure et de fonction ;
6. La hiérarchie des fonctions ainsi différenciées ;
7. La mutuelle détermination des parties ;
8. La division du travail ;
9. La possibilité d'une union combinatoire des unités en un ensemble vivant ;
10. Une durée de vie pour l'agrégat supérieure à celle des unités ;
11. Le remplacement des unités dans les mêmes fonctions (Spencer, cité par Tort, 1996: 88).

Durkheim pour sa part conçoit la société comme une entité en elle-même qui ne saurait être réduite à ses parties constitutives (Corning, 1982:367).

### **2.3.2 LA COMPLEXITÉ, LA DIFFÉRENCIATION ET L'INTERDÉPENDANCE**

Au même titre que l'organisme biologique, l'organisme social s'autorégule et tend vers l'homéostasie, vers l'équilibre. Autrement dit, cette régulation s'effectue au travers des étapes caractéristiques de l'accroissement de la matière, de la différenciation/ intégration, et de l'hétérogénéité cohérente (Spencer cité par Tort, 1996: 90). Ces étapes sont explicitées à la lumière de la différenciation fonctionnelle des organes des animaux (locomotion, nutrition, reproduction).

Le processus de différenciation fonctionnel au sein des organes biologiques est continu et progressif. Toutefois la différenciation fonctionnelle n'excluant pas la coopération entre les organes spécialisés, ils deviennent mutuellement dépendants (Tort, 1996: 90). La prépondérance d'une fonction physiologique sur une autre fonction crée des liens d'hierarchisation. Seulement, le dysfonctionnement d'un organe peut compromettre la survie d'un autre (Corning, 1982:365). Spencer prend l'exemple des métallurgistes qui s'arrêtent de travailler en l'absence de matière première en provenance des mines, les fabricants de vêtements qui ne peuvent confectionner des vêtements lorsque les tissus manquent ou bien encore le fonctionnement des sociétés agro-industrielles conditionné par le fonctionnement de sociétés productrices d'aliments (Spencer cité par Tort, 1996: 95).

### **2.3.3 L'ÉVOLUTION ULTIME ET LA SPÉCIALISATION DES FONCTIONS**

Le syllogisme de Spencer cité par Tort (1996:96) permet d'appréhender le processus : « tous les êtres sont soumis à l'évolution, la société est un organisme, donc la société est soumise à l'évolution ». La société, super organisme (agrégat composé d'une multitude discrète d'organismes) est soumise à une *évolution différenciatrice* (Tort, 1996:100). La société existe pour le profit de ses membres alors que les membres n'existent pas pour le profit de la société (Corning, 1982). Ces différenciations ont lieu non pas au profit d'un appareil centralisé mais au bénéfice de ses membres considérés dans leur irréductible individualité (Spencer cité par Tort, 1996:95). D'où la spécialisation des fonctions des unités constitutives de l'organisme.

Durkheim (1986) analyse les modalités de la spécialisation des tâches. Il distingue la solidarité mécanique propre aux sociétés « féodales », « primitives », « anciennes » et la solidarité organique spécifique aux sociétés « modernes », « industrielles », « civilisées » (Durkheim, 1986: 60; 117). La solidarité mécanique repose sur une définition commune et claire des objectifs d'épanouissement social et traduit ce que Durkheim conçoit comme la



suprématie de la « conscience collective » sur les intérêts individuels. La division du travail est faible et les tâches sont réparties sur la base du genre, de l'âge, du code moral (Durkheim, 1986: 272). La solidarité organique, caractérisée par une forte division du travail découle de la qualité des membres de cette société, hautement compétents dans des secteurs pointus. Ici, la conscience collective est abstraite, relative et dépend des individus. La différenciation complémentaire des individus fait jaillir un type de relation reposant sur des contrats (Durkheim, 1986:177; 283).

Spencer cité par Tort (1996) propose pour la société développée, le contraire d'un pouvoir centralisateur et dirigiste de type militaire à une société industrielle. Une société qui incarne le degré ultime de l'évolution, une société de *coopération volontaire*, privilégiant la substitution du *contrat* à la contrainte et le modèle de dépendance réciproque par rapport au modèle de subordination. Durkheim (1986: 85; 136; 185; 374; 379) analyse l'évolution des contrats dans la société à partir de cinq modèles :

#### **L'alliance sanguine :**

Est un modèle d'engagement où la *conscience collective* est mise en jeu. L'adhésion de nouveaux membres au groupe est assujettie à un engagement profond, pouvant aller du partage « sanguin » entre membres à d'autres formes d'engagements.

#### **Le contrat réel :**

Le contrat réel est un arrangement réciproque entre deux parties de telle sorte qu'une première partie est redevable à la seconde partie après un service rendu.

#### **Le contrat de rite solennel :**

C'est un modèle de contrat qui fait recours à un serment devant une haute autorité morale ou religieuse. Le serment assure d'une part la garantie du respect des engagements par les deux parties et le rapprochement des contractants.

#### **Le contrat consensuel :**

C'est un type de contrat qui émerge avec le développement des activités commerciales de vente et d'achat des biens et services. Contrairement au contrat de rite solennel, le contrat consensuel est régulé par les institutions du droit positif. C'est un contrat qui met l'accent sur la responsabilité mutuelle de respecter les clauses contractuelles.

**Le contrat d'équité :**

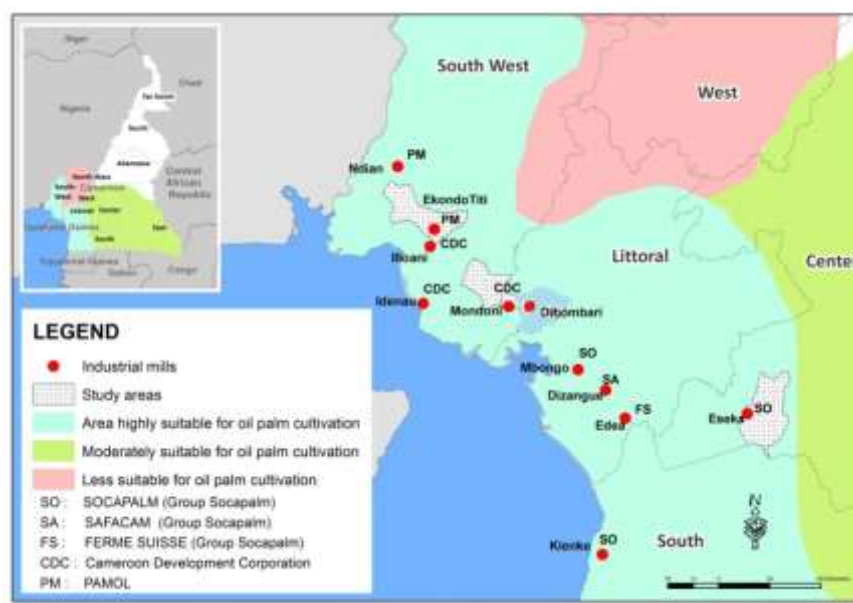
Le contrat d'équité consacre la négociation entre parties contractantes. C'est un contrat qui promeut la prise en compte des valeurs exactes des biens et services. Il tient compte également des conséquences externes de l'engagement.



## CHAPITRE 3: METHODOLOGIE ET PRESENTATION DES SITES DE RECHERCHE

### 3.1 MÉTHODES UTILISÉES ET CHOIX DES SITES DE RECHERCHE

Afin de couvrir un échantillon représentatif des bassins de production et des producteurs ainsi que pour évaluer l'efficacité de la méthode PPA, trois ateliers ont été conduits dont deux suivant la méthode PPA et un autre suivant des discussions participatives semi-dirigées. En plus de ces ateliers faisant intervenir des acteurs des bassins de production, nous avons organisé une réunion avec les responsables et un membre ordinaire de l'Unexpalm et le coordonnateur du PDPV à Yaoundé, afin de recueillir les opinions d'un échantillon de producteurs et acteurs de la filière élaéicole représentatif à l'échelle nationale. La figure 15 présente les bassins de production retenus pour l'organisation des ateliers:



(Source: CIFOR, SPOP, 2013)

**Figure 9 : Bassins de production retenus (en blanc) pour l'organisation des ateliers**

Les sites de recherche ont été l'objet d'études préalables portant sur le diagnostic de la filière huile de palme dans le cadre du projet de recherche *Sustainable Palm Oil Production* (SPOP). Ces études diagnostic (Nkongho *et al*, 2014; Nchanji *et al*, 2013; Iyabano et Feintrenie, 2014; Iyabano, 2013; Ngom *et al*, 2014) ont permis d'obtenir des informations sur la typologie des planteurs privés, leurs contraintes de production, les facteurs d'incitation à la transformation

artisanale mais aussi sur les performances des sociétés agro-industrielles. Les zones d'enquêtes retenues par SPOP étaient les bassins de production de palmier à huile, où le FONADER intervenait dans les années 1970 (Nkongho et al, 2014b; Ndjogui et al, 2014). Les bassins de production de palmier à huile dans le cadre du partenariat à l'époque du FONADER sont résumés dans le tableau 7 suivant :

**Tableau 7 : Bassins de production de palmier à huile à l'époque du FONADER**

<b>Société agro-industrielle</b>	<b>Statut de la société</b>	<b>Secteurs de production</b>	<b>Région</b>	<b>Département</b>
PAMOL	capitaux majoritairement publics	Lobe	Sud-Ouest	Ndian
		Mundemba	Sud-Ouest	Ndian
SOCAPALM	capitaux majoritairement privés	Eseka	Centre	Nyong et Kelle
		Mbongo	Littoral	Sanaga maritime
		Dibombari	Littoral	Moungo
CDC	Capitaux publics	Mondoni	Sud-Ouest	Fako
		Idenau	Sud-Ouest	Fako

Adapté de (Nkongho *et al.* 2014b)

Nous avons choisi les régions du centre et du sud-ouest pour comparer les résultats obtenus dans l'optique d'une généralisation des résultats à tous les bassins de production. Le tableau 8 résume les caractéristiques des cas d'étude dans les départements du Ndian, du Fako et du Nyong et Kelle:

**Tableau 8 : Caractéristiques des sites de recherche et outils de collecte adoptés**

<b>Site de recherche</b>	<b>Société agro-industrielle</b>	<b>Statut de la société</b>	<b>Région</b>	<b>Secteur de production</b>	<b>Méthode utilisée</b>
Département du Nyong et Kelle	SOCAPALM	Capitaux majoritairement privés	Centre	Eséka	Méthode PPA
Département du Ndian	PAMOL	Capitaux majoritairement publics	Sud-Ouest	Lobe (Ekondo Titi)	Méthode PPA
Département du Fako	CDC	Capitaux publics	Sud-Ouest	Mondoni (Muyuka)	Discussions participatives semi dirigées

## 3.2 PRÉSENTATION DES SITES DE RECHERCHE

### 3.2.1 LE DÉPARTEMENT DU NYONG ET KELLE

Le département du Nyong et Kelle est situé entre le 3<sup>e</sup> et le 5<sup>e</sup> degré de latitude nord et les 10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> degrés de longitude est dans la région du Centre. Il couvre une superficie de 6 410 km<sup>2</sup>. Le département du Nyong et Kelle est limitrophe aux départements de la Lekie au nord-est, aux départements de la Mefou et Akono ainsi que du Nyong et So'o à l'est, de la Sanaga maritime à l'ouest, de l'Océan au sud (Minkeng, 2013).



**Figure 10 : L'arrondissement d'Eséka dans le département du Nyong et Kelle**  
(Source: Carte administrative du Cameroun, 2008)

#### 3.2.1.1 Le milieu physique

Le Nyong et Kelle est à cheval entre le plateau sud-camerounais, avec entre 500-850 m d'altitude et la plaine côtière, variant entre 250-500 m d'altitude (Minkeng, 2013). Ceci expliquerait l'existence de plusieurs microclimats dans la zone (Yahmed et Houstin, 2010).

La végétation est de type forêt biafréenne à césalpiniacées qui borde le golfe de Guinée de la Cross river (Nigeria) au Nyong et de plus en plus vers l'hinterland une forêt atlantique de type oriental et central, avec une abondance de césalpiniacées, marquée par les activités humaines, ce qui laisse lieu à des forêts secondaires et clairières (Yahmed et Houstin, 2010). Les essences exploitées peuvent avoir jusqu'à 4 mètres de diamètre comme *Microberlinia bisulcata*. Les sols sont ferralitiques typiques de couleur brun-jaune à brun rouge à texture

argilo-sableuse, riches en matière organique, profonds et généralement perméables (Minkeng, 2013).

Le climat de type subéquatorial guinéen, bimodal subit deux influences : l'influence continentale caractérisée par une tendance fraîche et sèche due à l'altitude et l'influence du vent maritime chaud et humide qui couvre surtout les arrondissements de Messondo et Eséka. Les précipitations varient entre 1900 et 2500 millimètres de pluies par an, l'insolation annuelle maximale est de 2000 heures par an (Yahmed et Houstin, 2010).

### **3.2.1.2 Le milieu humain**

Le Nyong et Kelle rassemble des populations de la composante Bantoues (90%), la composante tchadique et la composante pygmée (Yahmed et Houstin, 2010). Les migrations contemporaines sont marquées par l'arrivée de ressortissants des régions du Nord-Ouest et ceux des régions de l'Extrême-Nord, du Nord et de l'Adamaoua qui travaillent comme salariés dans les plantations (Minkeng, 2013). L'aire culturelle de la zone est sous l'influence Fang-Betsi, précisément Bassa. Originellement, c'est une population de chasseurs où les rites et sociétés secrètes à caractère religieux régulent la vie sociale (Yahmed et Houstin, 2010). Les femmes pratiquent l'agriculture de subsistance alors que les cultures de rente sont l'apanage des hommes.

### **3.2.1.3 Situation des partenariats dans le Nyong et Kelle**

Le secteur de production de la SOCAPALM d'Eséka est d'une superficie de 2600 hectares. Les 727 planteurs encadrés recensés en 2012 par la Socapalm occupent 1814 hectares (Ndjogui *et al.* 2014). A partir des années 2000, la Société met en fermage l'ensemble du verger industriel. Les lots sont de 10 hectares pour une durée de 25 ans. Le partenariat est établi entre 102 planteurs regroupés en coopératives et l'usine de transformation de la SOCAPALM.

## **3.2.2 LE DÉPARTEMENT DU NDIAN**

Le département du Ndian est situé au 4<sup>eme</sup> degré de latitude nord et le 9<sup>eme</sup> degré de longitude est dans la région du Sud-Ouest. Il couvre une superficie de 6 626 km<sup>2</sup>. Le département du Ndian est limitrophe au Nigéria à l'ouest, aux départements de la Manyu au nord, du Fako et de la Meme à l'ouest et du département de Koupe-Manengouba au nord-ouest (Yahmed et Houstin, 2010).



**Figure 11 : L'arrondissement d'Ekondo Titi dans le département du Ndian**  
(Source: Carte administrative du Cameroun, 2008)

#### **3.2.2.1 Milieu physique**

Le climat qui règne dans la zone est un climat de mousson à paroxysme pluviaux d'été, monomodal. Les précipitations annuelles varient entre 6500 et 7500 millimètres. L'humidité est permanente et l'insolation est d'au moins 2000 heures par an (Yahmed et Houstin, 2010).

Le département du Ndian est caractérisé par son caractère côtier et continental. En effet, il regroupe les côtes rocheuses et à falaises du mont Cameroun d'une part, sous-ensemble des plaines côtières, soit 60km sur les 360 km jusqu'à Kribi et d'autre part le bassin sédimentaire du Ndian et la cuvette de Mamfe un peu plus au nord. L'altitude varie de 0 à 200m.

La végétation est de type forêt atlantique littorale. Elle s'étend de la Cross river (Nigeria) aux estuaires des fleuves Sanaga et Nyong passant par le Wouri. C'est une forêt caractérisée par l'abondance des arbres intensément prélevés que sont l'azobé (*Lophira alata*) et le bidou (*Saccoglottis gabonensis*). Elle héberge également de nombreuses espèces endémiques tant sur le plan faunique que floristique comme des genres *Allexis*, *Cola* et *Rinoera* (Yahmed et Houstin, 2010).

#### **3.2.2.2 Milieu humain**

Le département du Ndian est peuplé à près de 90% de populations à composante Niger Congo (Yahmed et Houstin, 2010). Culturellement, ils appartiennent à la grande famille des



peuples Sawa. Les peuples Sawa, peuples de l'eau sont culturellement caractérisés par la pêche comme activité de subsistance (Yahmed et Houstin, 2010). Le département du Ndian accueille de plus en plus de nombreux migrants venant des régions du Nord-Ouest, Ouest et plus rarement de l'Extrême-Nord, qui travaillent généralement comme ouvriers dans les plantations. Ces migrants ont l'opportunité d'acquérir la terre et de créer des plantations (Nkongho *et al.* 2014).

### 3.2.2.3 Situation des partenariats dans le Ndian

Les plantations industrielles de la Pamol d'Ekondo Titi et de Mundemba totalisent 9500 hectares. Les planteurs encadrés, au nombre de 351 recensés en 2012 occupent 2 500 hectares pour une moyenne de 7,1 hectare chacun (Ndjogui *et al.* 2014). La crise du secteur industriel du palmier à huile n'épargna pas la PAMOL. Le vieillissement des usines de transformations, du verger industriel, favorisa l'essor de la transformation artisanale dans les années 1990. A ce jour, la PAMOL s'approvisionne en régimes de noix auprès des planteurs au détriment de ses propres plantations afin d'instaurer un climat de confiance.

### 3.2.3 LE DÉPARTEMENT DU FAKO

Le département du Fako est situé entre le 4<sup>e</sup> degré de latitude nord et le 9<sup>e</sup> degré de longitude est dans la région du Sud-Ouest. Il couvre une superficie de km<sup>2</sup>. Le département du Fako est limitrophe au département du Ndian à l'ouest, au département de la Meme au nord, et au département du mungo à l'ouest. Le Fako est ouvert au sud sur la mer. (Yahmed et Houstin, 2010).



**Figure 12 : L'arrondissement de Muyuka dans le département du Fako**  
(Source: Carte administrative du Cameroun, 2008)

### **3.2.3.1 Milieu physique**

Le climat qui règne dans la zone est un climat de mousson à paroxysme pluviaux d'été, monomodal. Les précipitations annuelles varient entre 7500 et 10 000 millimètres. L'humidité est permanente et l'insolation est d'au moins 2000 heures par an (Yahmed et Houstin, 2010).

Le département du Fako est caractérisé par son caractère côtier et continental tout comme du Ndian. En effet, il regroupe les côtes rocheuses et à falaises du mont Cameroun, sous-ensemble des plaines côtières, soit 60km sur les 360 km jusqu'à Kribi. L'altitude varie de 0 à 600m, vers l'arrière-pays (Yahmed et Houstin, 2010).

La végétation est de type forêt atlantique littorale. Elle s'étend de la Cross river (Nigeria) aux estuaires des fleuves Sanaga et Nyong passant par le Wouri (Yahmed et Houstin, 2010). Le paysage dans le Fako est dominé par la présence de vastes plantations de palmier à huile, d'hévéa, de bananiers, appartenant à la CDC.

### **3.2.3.2 Milieu humain**

Le département du Fako est peuplé à près de 90% de populations à composante Bantoues (Yahmed et Houstin, 2010). Culturellement, ils appartiennent à la grande famille des peuples Sawa. Les peuples Sawa, peuples de l'eau sont culturellement caractérisés par la pêche comme activité de subsistance (Yahmed et Houstin, 2010). Le département du Fako accueille de nombreux migrants venant des régions du Nord-Ouest, de l'Ouest et plus rarement de l'Extrême-Nord, qui travaillent généralement comme ouvriers dans les plantations. Ces migrants travaillent comme salariés dans les plantations de la CDC et parfois acquièrent des terres et créent des plantations (Nkongho *et al.* 2014b).

### **3.2.3.3 Situation des partenariats dans le Fako**

Les plantations industrielles de la CDC de palmier à huile totalisent 15 600 hectares. Les planteurs encadrés, au nombre de 193 en 2012 occuperaient 700 hectares (Ndjogui *et al.* 2014). La revendication foncière des populations riveraines favorise le développement du vol de régimes de palmier sur les plantations de la CDC. Le profit additionnel de la transformation artisanale par rapport à la vente de régimes aux usines de la CDC est le plus élevé de tous les bassins de production (46% au moins) (Nkongho *et al.* 2014c). Les partenariats sont individuels et concerne les grands exploitants n'ayant pas les moyens de transformer toute leur production eux-mêmes.

### 3.3 SOURCES DES DONNÉES ET COLLECTE.

#### 3.3.1 SOURCE DES DONNÉES

Les données secondaires sont obtenues grâce à une revue documentaire dans des bibliothèques spécialisées et sur internet (articles scientifiques en accès libre, rapports, mémoires et thèses, etc..). Les données primaires (variables sous forme de phrases) ont été recueillies par un processus participatif soit lors des ateliers PPA (à Eseka et Ekondo Titi), hors PPA (à Muyuka) ou bien en réunion (à Yaoundé auprès de l'Unexpalm). Lors de ces discussions, les perceptions des différents acteurs (exprimés individuellement sur des cartes) sont synthétisées par des discussions de groupe. Cette approche permet à la fois de favoriser l'expression individuelle et par le processus d'interaction d'obtenir des informations complémentaires, et de disposer de données faisant consensus (Bourgeois et Jésus, 2004). Après des séances de réflexion individuelle et de synthèse, les participants sont amenés à participer à des réflexions en groupes plus restreints. Le tableau ci-dessous résume les objectifs de notre étude, les informations recherchées par objectif et les techniques de collecte de données correspondantes.

**Tableau 9 : Objectifs de l'étude, informations recherchées, technique de collecte des données**

Objectifs	Information recherchée	Technique de collecte de données
Identifier les variables qui influencent la mise en place et le bon fonctionnement d'un partenariat	Les variables qui ont un effet sur les relations entre les sociétés agro-industrielles et les plantations des populations périphériques	Inscription individuelle de variables sur des cartes suivies d'une réflexion /synthèse collective, aboutissant sur une définition consensuelle des variables
	La hiérarchisation de l'importance des variables sur les partenariats	Analyse mutuelle des liens d'influence et de dépendance des variables grâce à un gradient allant de 0 à 3 par les participants
Ressortir les conditions préalables à la mise en place d'un partenariat gagnant-	Expériences passées des partenariats en termes de réussite et d'échec.	Entretiens ouverts, semi-dirigés à Muyuka et avec l'Unexpalm

gagnant entre planteurs et agro-industrie et envisager des modalités avenir de partenariats.	Les modalités alternatives de la nature des partenariats: scénarios catastrophe, intermédiaire et favorable.	Détermination d'attributs aux variables clés, et combinaison des trames.
Ressortir les clauses essentielles d'un contrat de partenariat entre une agro-industrie et une organisation de planteurs.	Contenu essentiel d'un contrat de partenariat	Entretiens ouverts, semi-dirigés à Muyuka et avec l'Unexpalm
		Travaux de groupes suivis de présentations et discussions pour améliorer les suggestions

### 3.3.2 COLLECTE DES DONNÉES

Les données primaires (variables sous forme de phrases structurées) sont collectées lors d'ateliers organisés au sein des bassins de production retenus comme sites de recherche (voir annexe 1) alors que les données secondaires sont exploitées durant toute l'étude. L'annexe 3 relate le programme de l'atelier conduit hors PPA, suivant des discussions semi-dirigées. Par la méthode PPA, la collecte des données se fait par la définition d'un système, de ses variables et des liens qu'elles entretiennent. Par la suite les participants sont amenés à définir des attributs aux variables.



**Figure 13: Processus de discussion pour l'évaluation des liens d'influence-dépendance à Ekondo Titi (Source: Auteur, 2014)**



**Figure 14: Présentation des clauses du contrat de partenariat par un participant à Muyuka (source: Auteur, 2014)**

### **3.3.2.1 Le système et ses variables**

La définition du système revient à introduire le sujet des discussions, le partenariat entre planteurs et agro-industrie, les limites temporelles et spatiales des discussions. L'identification des variables qui influencent le système a lieu individuellement. Après discussions sur la pertinence de chacune des variables sélectionnées, une liste finale des variables est retenue. Cette étape s'achève lorsqu'un consensus sur l'ensemble des variables à retenir est acquis. Une définition précise et concise est attachée à chaque variable et enregistrée pour les débats futurs (Bourgeois et Jésus, 2004).

### **3.3.2.2 Les relations entre variables**

Les variables identifiées précédemment peuvent entretenir des relations d'influence ou de dépendance entre elles, qui peuvent être directes ou indirectes. La relation d'influence directe décrit un lien de causalité induit par une variable sur l'état d'une autre alors que la relation de dépendance directe traduit l'état de subordination d'une variable à une autre. L'influence indirecte est un cas de transitivité où la variable A par exemple influence la variable B et la variable B influence la variable C, par conséquent la variable A influence indirectement la variable C. L'influence totale est le produit matriciel des influences directes et indirectes, de même la dépendance totale est le produit matriciel des dépendances directes et indirectes. L'analyse des relations d'influences et de dépendances se fait suivant un gradient de 0 à 3 comme indiqué à la figure 21 tel que:

0 : sans influence / sans dépendance

1 : faible influence / faible dépendance

2 : influence moyenne / dépendance moyenne

3 : grande influence /grande dépendance



**Figure 15: Analyse des relations d'influence et de dépendance des variables**  
(Source: Feintrenie, 2014)

Une matrice a été préparée par Bourgeois et Jésus, (2004) dans le logiciel Microsoft Excel pour accueillir la liste des variables et les valeurs qui traduisent les liens d'influences et de dépendances directes entre ces variables. Des matrices d'analyse des liens d'influence/dépendance indirectes et totales y sont calculées, présenté à la figure 22 ci-dessous.

Influence of variables on one another						
<div> <div>Legende</div> <div> 3 = strong influence  2 = mild influence  0 = no influence  1 = little influence </div> <div>Author and copyright :Robin Bourgeois</div> </div>						
OF ↓ ON →	-Variable A	-Variable B	-Variable C	-	-	-
1 -Variable A	0	-	-	-	-	-
2 -Variable B	-	0	-	-	-	-
3 -Variable C	-	-	0	-	-	-
4 -	-	-	-	0	-	-
5 -	-	-	-	-	0	-
6 -	-	-	-	-	-	0
7 -	-	-	-	-	-	-

**Figure 16 : Matrice d'insertion des valeurs traduisant les liens d'influence et de dépendance directes (Bourgeois et Jésus, 2004:14).**

### 3.3.2.3 Définition de l'état des variables clés

L'état d'une variable est une valeur que peut prendre la variable dans le temps présent ou dans un futur possible. Ce n'est pas une mesure de la variable. C'est une donnée qui peut être quantitative ou qualitative. La figure suivante présente un exemple de la définition de l'état d'une variable :

**Tableau 10: Présentation des états possibles des variables sur le système éducatif**

Variables	États des variables		
Type d'établissements	Public payant	Privé payant	Public gratuit
Appui	Avec bourse	Sans bourse	Cantine gratuite
Acquis pédagogiques	Assez-bien	Médiocre	Excellent

(Adapté de Bourgeois et Jésus, 2004:21)

### 3.3.2.4 La déduction de scénarios

De Jouvenel (2002) considère un scénario comme étant l'exploration temporelle progressive et changeante d'une situation présente dynamique jusqu'à l'horizon d'étude préalablement délimitée, et l'image qui en découle. Dans le cadre de la méthode PPA, un scénario s'obtient après la combinaison des états des différentes variables. Les flèches de couleur noire dérivent par exemple la trame du scénario idéal alors-que des flèches de couleur rouge dérive la trame du scénario catastrophe sur l'éducation dans l'avenir.

**Tableau 11 : Construction de scénarios à travers la combinaison des états de différentes variables**

Variables	États des variables		
Type d'établissements	Privé payant	Public payant	Public gratuit
Appui	Avec bourse	Sans bourse	Cantine gratuite
Acquis pédagogiques	Excellent	Assez-bien	Médiocre

(Adapté de Bourgeois *et al.* 2004:21).

**Tableau 92 : Trame du scénario catastrophe sur l'avenir de l'éducation d'un pays**

<b>Variables</b>	<b>États des variables</b>
<b>Type d'établissements</b>	Privé payant
<b>Appui</b>	Sans bourse
<b>Acquis pédagogiques</b>	Médiocre

(Adapté de Bourgeois *et al.* 2004:21).

**Tableau 13 : Trame du scénario favorable sur l'avenir de l'éducation d'un pays**

<b>Variables</b>	<b>États des variables</b>
<b>Type d'établissements</b>	Public gratuit
<b>Appui</b>	Avec bourse
<b>Acquis pédagogiques</b>	Excellent

(Adapté de Bourgeois *et al.* 2004:21).

### **3.3.2.5 Propositions pour parvenir au scénario idéal**

C'est l'étape où les participants sont amenés à faire des propositions afin d'aboutir au scénario idéal et éviter le scénario négatif. Il est question pour ces derniers de trouver des options à prendre, d'analyser les stratégies à adopter, les avantages et les inconvénients respectifs de chaque proposition. Ils sont amenés à énoncer clairement comment est-ce qu'une proposition pourrait être mise en œuvre (Bourgeois et Jésus, 2004).

### **3.3.3 OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES**

Un dictaphone pour enregistrer les discussions, des blocs notes pour reporter les enregistrements, des flip-charts pour les présentations, des cartes colorées pour l'expression des acteurs, un ordinateur pour l'analyse rapide des données.

### **3.3.4 ANALYSE DES DONNÉES**

L'analyse des données s'effectue grâce à des tableaux, sur les mêmes feuilles que les matrices insérées dans le logiciel Microsoft Excel, développées par Bourgeois et Jésus (2004). Ces tableaux permettent de hiérarchiser le rôle des variables sur le système.



- L'influence globale : est la mesure de l'action exercée par une variable sur les autres variables
- La dépendance globale : est la mesure de l'action subie par une variable sur les autres variables du système
- La force globale de chaque variable : est un indicateur composite qui combine l'influence et la dépendance de chaque variable,
- La force globale pondérée de chaque variable : est l'ajustement de la force globale de chaque variable afin de centraliser la distribution des variables autour de 1.

Direct influence			Direct dependence		Direct strength			Weighted direct strength	
-Variable A	-		-Variable A	-	-Variable A	-		-Variable A	#DIV/0!
-Variable B	-		-Variable B	-	-Variable B	-		-Variable B	#DIV/0!
-Variable C	-		-Variable C	-	-Variable C	-		-Variable C	#DIV/0!
-	-		-	-	-	-		-	-

Figure 17: Tableaux calculant les indices d'influences et dépendances directes des variables (Bourgeois et Jésus, 2004:14).

Les formules des indices qui permettent de hiérarchiser le rôle des variables dans le système sont:

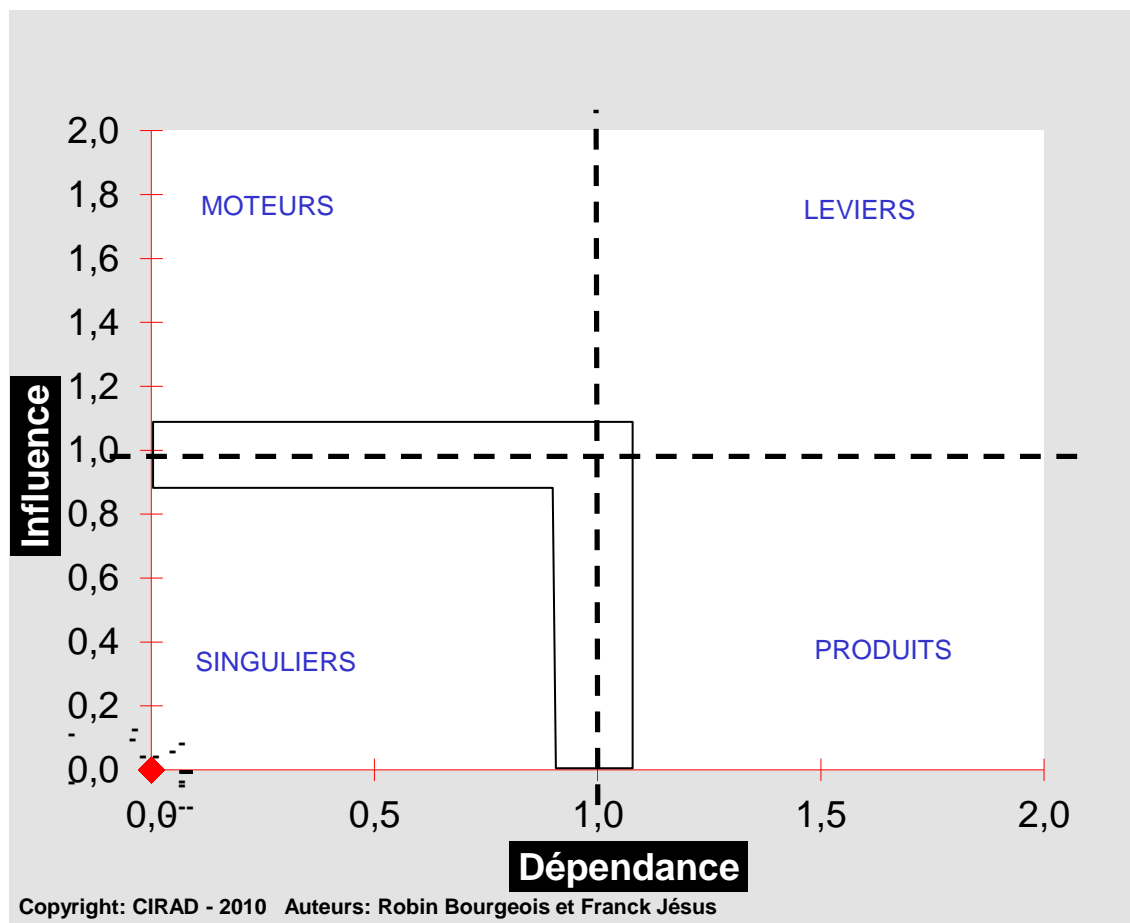
$$\text{la force globale d'une variable} = \left( \frac{\text{l'influence de la variable}}{\text{l'influence totale de toutes les variables}} \right) \times \left( \frac{\text{l'influence de la variable}}{\text{l'influence + la dépendance de la variable}} \right)$$

$$\text{Indice de pondération} = \frac{\text{force de la variable}}{\text{moyenne des forces des variables dans le système}}$$

$$\text{calcul des coordonnées X} = \frac{\text{influence de la variable}}{\text{influence totale} \div \text{nombre de variables}}$$

$$\text{calcul des coordonnées Y} = \frac{\text{dépendance}}{\text{dépendance totale} \div \text{nombre de variables}}$$

Un positionnement des variables est réalisé sur la figure suivante, générée dans une autre feuille de calcul Excel conçue par Bourgeois et Jésus, (2004) :



**Figure 18 : Vue d'ensemble de l'importance des différentes variables (Bourgeois et Jésus, 2004:16).**

La figure montre la répartition des variables en 4 groupes : les variables moteurs, leviers, produits et singulières. Les variables moteurs ont une forte influence et une faible dépendance, de ce fait, elles constituent les variables clés du système. Lorsque ces variables changent de valeur, elles font changer de nombreuses autres variables et de fait, l'ensemble du système. Les variables levier ont une forte influence et une forte dépendance, elles sont au centre du système. Elles changent d'état ou de valeur lorsque les variables moteurs changent et font changer l'ensemble du système. Les variables produits sont fortement dépendantes et faiblement influentes, elles évoluent en fonction des états des variables clés. Les variables singulières, ou marginales, enfin sont faiblement influentes et faiblement dépendantes, leur comportement peut être dissocié du système (indépendant).

### 3.3.4.1 La sélection des variables clés

Les variables clés sont les variables moteurs. Elles sont sélectionnées sur la base de leur pouvoir d'influence sur les autres variables du système et de leur faible dépendance des autres

variables. Le nombre de variables à sélectionner va de 3 à 8. Un grand nombre de variables permet une exploration du futur approfondie mais est fastidieux tandis que la sélection d'un nombre réduit de variables ne permet pas une exploration détaillée du système.

### **3.3.5 ÉCHANTILLONNAGE**

Sachant la nature qualitative de notre étude, nous avons opté pour un échantillonnage non probabiliste. Le choix des participants s'effectua à la suite d'orientations obtenues lors des entretiens avec les responsables des agro-industries (Socapalm, CDC, Pamol) les délégués du MINADER. L'échantillonnage pris en considération la typologie dressé par les études diagnostiques précédemment conduites, les recommandations tirées des résultats des ateliers PPA tenus en Indonésie en 2013, la revue de la littérature sur le palmier à huile au Cameroun, etc. En plus des ateliers, pour une plus grande représentativité des acteurs, une réunion fut organisée avec Unexpalm et le coordonnateur du PDPV. La technique d'échantillonnage dirigée par critère fut utilisée pour inviter les acteurs du secteur palmier. Cette technique d'échantillonnage vise à glaner la connaissance auprès de l'ensemble des parties-prenantes de la filière huile de palme. Les critères d'invitation des planteurs sont:

1. La superficie de la plantation avec une représentation de l'ensemble des catégories de planteurs (investisseurs urbains, planteurs familiaux, investisseurs ruraux),
2. La prise en compte de l'aspect genre (participants hommes et femmes). Au cas où des femmes propriétaires de plantations n'étaient pas identifiées, celles impliquées dans la transformation étaient invitées.
3. Les planteurs disposant de moulins artisanaux et ceux qui n'en disposent pas.
4. La représentation d'organisations de producteurs viables.
5. L'origine des participants : ce critère est plus valable dans le Ndian et le Fako que dans le Nyong et Kelle où les migrants n'ont pas d'accès à la terre.
6. Le statut professionnel : le personnel salarié ou retraité des sociétés agro-industrielles. Ce critère permet à la fois d'avoir les avis de personnes ayant travaillé comme cadre dans la compagnie par le passé. A la retraite, ils deviennent propriétaires de plantations et sont confrontés aux mêmes réalités que les planteurs familiaux.

**Tableau 104 : Sélection des participants pour les ateliers dans les bassins de production**

Acteur	Fonction/ secteur	Effectifs masculins (M) féminin (F)		
		Ekondo Titi	Eséka	Muyuka
Site de recherche				
Représentant de l'industrie	achat de noix auprès des planteurs périphériques et transformation industrielle des noix de palme en huile	3M	2M	3M
Représentants du Minader	Vulgarisation agricole	1F	2M	1M
Planteur indépendant	Production de noix, transformation artisanale	1M 1F	1M	2M
Planteur sous contrat avec l'industrie	Production de noix et vente à l'usine	1M		2M
Planteur membre d'une coopérative	Production de noix et vente à l'usine ou Production de noix et transformation artisanale	2M	2M	1F
Planteur indépendant et en coopérative	Production de noix et vente à l'usine, et transformation en huile artisanale	2M	2M	
Intermédiaires	Achat de noix, transformation en huile	1F	2F	1F
Représentant de la Mitfund	Suivi du projet de villagisation		1M	



## CHAPITRE 4: RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Les informations présentées et discutées dans ce chapitre portent sur les résultats des ateliers organisés dans les bassins d'approvisionnement de 3 usines d'huile de palme et de la réunion avec les coordonnateurs de l'Unexpalm et du PDPV qui les a suivis.

### 4.1 LES SYSTÈMES RETENUS

Les thèmes retenus à l'introduction des ateliers sont "les partenariats entre les planteurs et l'industrie de production de fruits et d'huile de palme dans le département du Nyong et Kelle à l'horizon 2050", dans le Ndian, "le partenariat entre une union de petits planteurs et une agro-industrie pour les 30 prochaines années", "les partenariats dans la filière palmier à huile" à Muyuka.

L'horizon temporel retenu tient compte du cycle de vie du palmier à huile, d'une trentaine d'année. Les différences dans la définition des thèmes à traiter peuvent s'expliquer par le niveau d'organisation des planteurs, variable d'un site à l'autre ainsi que l'histoire du partenariat entre planteurs et sociétés agro-industrielles.

Dans le Nyong et Kelle, le projet de villagisation impose aux planteurs d'être regroupés en coopérative. Des coopératives existent donc, sans toutefois être une émanation des planteurs eux même. La gestion des coopératives est remise en cause par les membres, la rendant fragile face à la Socapalm.

Dans le Ndian, bon nombre d'organisations de producteurs ont bénéficié des appuis étatiques et d'ONG et semblent viables. Les plantations communautaires existent à diverses échelles: au sein des familles, entre élites, entre congrégations religieuses, et légalisées sous forme de coopératives ou de GIC. Depuis l'époque Fonader, la Pamol privilégie de traiter avec des organisations de producteurs plutôt qu'avec des planteurs individuellement.

Dans le secteur de Mondoni (Muyuka), les relations entre la CDC et les planteurs sont parfois tendues. Les planteurs estiment que la CDC occupe des terres censées leur appartenir. Par ailleurs, la CDC, société d'État n'a pas fait évoluer ses pratiques managériales paternalistes. Contrairement au secteur cacao, les planteurs de palmier à huile ne sont pas organisés en coopératives.

Ces différents niveaux d'organisation des producteurs se traduisent dans la formulation du système sur lequel chaque atelier a travaillé. Ainsi, là où les planteurs sont déjà organisés en coopératives, le système porte sur le partenariat entre une union de petits planteurs et une agro-industrie, tandis que là où les planteurs sont peu organisés, le système porte sur les partenariats entre les planteurs et l'industrie. Cette différence de formulation s'est traduite par la suite dans les listes de variables formulées. Dans le Ndian les coopératives n'apparaissent pas comme variable puisqu'elles sont déjà inscrites dans la définition du système.

## 4.2 VARIABLES AFFECTANT LE PARTENARIAT

A la question de savoir quelles variables influencent la mise en place et le bon fonctionnement d'un partenariat entre une compagnie agro-industrielle et des planteurs de palmier à huile, à Eséka, les participants ont suggéré 84 variables individuellement, puis elles ont été synthétisées en 19 variables au total. A Ekondo Titi, ils listèrent individuellement 35 variables puis regroupées en 19. A Muyuka, 14 variables ont été synthétisées sur 19. Une signification précise a été donnée à chaque variable. La comparaison des variables obtenues traduit le faible dynamisme des discussions à Muyuka.

### 4.2.1 VARIABLES IDENTIFIÉES SUR LES TROIS SITES DE RECHERCHE

**Tableau 115 : Apparition des variables sur les sites de recherche**

	<b>Variables</b>	<b>Eséka</b>	<b>Ekondo Titi</b>	<b>Muyuka</b>
1	L'adaptation du contrat de partenariat à la politique publique	×		
2	Politique publique sur l'accès au foncier		×	×
3	L'encadrement technique	×	×	×
4	Les délais de paiement des planteurs			×
5	Le renforcement des capacités managériales		×	×
6	La présence et l'état des infrastructures routières:	×	×	×

7	La confiance et transparence entre les planteurs	×	×	×
8	La légalisation du contrat de partenariat. Termes précisés	×	×	×
9	La négociation des termes du contrat			×
10	Les modalités de suivi-évaluation du partenariat.	×	×	
11	L'accès au crédit	×	×	×
12	L'accès aux semences améliorées	×	×	
13	Les modalités de fixation des prix des régimes	×	×	×
14	La sécurisation de la production contre le vol	×	×	×
15	La capacité de transformation industrielle	×	×	
16	Les modalités du transport des fruits et intrants	×	×	×
17	La Participation au capital de la société agro-industrielle		×	
18	L'accès aux intrants agricoles		×	×
19	La disponibilité en main d'œuvre		×	
20	La localisation de l'usine		×	×
21	Les organisations de producteurs	×		×
23	La surface par planteur	×		
24	Les procédures de règlements des litiges	×		×
25	Les rendements en fruits/régimes sur la parcelle	×		
26	Le coût des intrants	×		
27	Le régime fiscal des producteurs de fruits	×		



28	Le département en charge des relations avec les planteurs dans l'entreprise	×		×
----	---	---	--	---

Sur les trois sites de recherche, 28 variables ont été identifiées. Les principales variables redondantes incluent l'encadrement technique, les infrastructures routières, la confiance et la transparence entre partenaires, les modalités de transport, la sécurisation de la production contre le vol, l'accès au crédit et aux semences améliorées. Le point suivant donne la signification des variables retenues.

#### 4.2.2 SIGNIFICATION DES VARIABLES RETENUES

**L'adaptation du contrat de partenariat à la politique publique dans le Nyong et Kelle** renvoie à l'implication de l'État pour donner la priorité à des catégories sociales défavorisées. Dans le Ndian, et à Muyuka également, la variable intitulée "**politique publique sur l'accès au foncier**" présente un sens similaire, à savoir la priorité pour l'accès à la terre de groupes marginalisés (femmes, jeunes, pauvres).

**L'encadrement technique** ; Dans le Nyong et Kelle, il concerne l'ensemble des conseils agronomiques et de gestion transmis aux planteurs, ici, les participants ne font pas de distinction entre l'appui technique et les conseils de gestion. Dans le Ndian et au Fako, en plus de l'encadrement technique, les conseils de gestion font l'objet d'une autre variable intitulée "**accès au renforcement des capacités managériales**".

**Le renforcement des capacités managériales** : elle représente l'ensemble des formations sur les pratiques de gestion financières, de gestion des affaires, de tenue des documents, de gestion des ressources humaines, du renforcement du dynamisme des sociétés coopératives.

**La présence et l'état des infrastructures routières**: se comprend comme étant la qualité, la densité et la longueur en kilomètres des voies d'accès aux plantations et à l'usine dans le Nyong et Kelle alors que dans le Ndian, les participants ont proposé deux variables similaires, la "**qualité des infrastructures routières**", et ensuite la "**densité**" qui renvoie au raccordement des routes rurales proches des plantations aux routes principales et à la construction de ponts.

**La confiance et transparence entre les planteurs** renvoie à « la Moralité des dirigeants des coopératives, redistribution des bénéfices, respect des clauses contractuelles, sur la pesée, etc. » dans le Nyong et Kelle. Dans le Ndian, la variable est énoncée en deux temps, "**la confiance**" qui est une mesure du niveau de confiance entre les deux partenaires, valable à Muyuka également. "**La transparence**" est l'accès aux données concernant les activités des Plantations Villageoises (PV).

**La légalisation du contrat de partenariat. Termes précisés.** Sa connotation dans le Nyong et Kelle se rapporte à « Négociations lors de la rédaction des termes du contrat et le caractère légal du contrat » alors que dans le Ndian son sens renvoie à l'ensemble des détails, entente et obligations de chaque partie. L'idéal étant de disposer d'un contrat reconnu légalement (Nyong et Kelle; Fako) dont les termes sont négociés et clairs (Ndian ; Nyong et Kelle).

**Les modalités de suivi-évaluation du partenariat.** Simplement énoncée dans le Ndian comme étant le contrôle du respect des clauses contractuelles par les deux parties, dans le Nyong et Kelle, cette variable entrevoit les modalités de l'évaluation du partenariat et son réajustement à travers des évaluations permanentes, la vérification du respect des clauses contractuelles, le contrôle et l'évaluation externe.

**L'accès au crédit:** le sens de cette variable dans le Ndian, renvoie à l'usage escompté du crédit: dans le court terme, il sert à l'entretien, l'achat d'équipements, l'accès aux intrants et à long terme à la réalisation d'investissements ; dans le Nyong et Kelle l'accès au crédit est la possibilité de bénéficier d'un crédit auprès d'une EMF, la garantie de l'agro-industrie en faveur des planteurs. A Muyuka, cette variable renvoi aux crédits sous forme d'intrants en début de campagne. Cette spécificité démontre le caractère archaïque du système managérial de la CDC.

**L'accès aux semences améliorées ;** renvoie aux semences à fort rendement, de qualité certifiée, et résistantes aux maladies.

**Les modalités de fixation des prix des régimes,** renvoient au Processus de négociation du prix des régimes entre les planteurs et l'agro-industrie. Dans le Ndian, ces négociations ne devraient pas tenir en compte des coûts de transport à l'usine.

**La sécurisation de la production contre le vol** renvoie au vol de régimes des plantations des PV et de la Pamol (contrôle du vol de régimes), dans le Nyong et Kelle, son sens est la Protection des régimes récoltés en vue de leur acheminement vers l'usine.

**La capacité de transformation industrielle** c'est le volume de traitement des régimes par l'usine (Nyong et Kelle) ou plus précisément la capacité maximale de transformation de régimes de noix par heure (Ndian).

**Les modalités du transport des fruits et intrants.** Les moyens d'acheminement des fruits vers l'usine et les intrants vers la plantation; Dans le Ndian, les personnes en charge du transport, les coûts au kilomètre, par tonne, la fréquence, les véhicules, etc. sont à préciser. A Muyuka son sens est plus restreint. Il tient compte de la fixation du prix des régimes à l'usine en tenant compte du transporteur.

**La Participation au capital de la société agro-industrielle** cette variable n'a été identifiée que dans le Ndian et peut s'expliquer par la définition du thème délimité préalablement: "partenariat entre une union de petits planteurs et une agro-industrie dans le département du Ndian pour les 30 prochaines années". Son sens est l'ouverture de l'accès aux actions de la compagnie agro-industrielle à l'union de coopératives impliquées dans le partenariat.

**L'accès aux intrants agricoles:** Uniquement identifié dans le Ndian, c'est l'accès aux engrais, pesticides, herbicides, équipements divers, etc., c'est-à-dire la disponibilité en magasin, l'adéquation des prix au pouvoir d'achat des planteurs, l'information. A Muyuka, elle a été implicitement identifiée dans l'accès aux crédits, spécifiant directement son mode d'acquisition.

**La disponibilité en main d'œuvre:** Nombre de travailleurs employés dans les plantations villageoises et industrielles (lié à l'existence d'autres opportunités d'auto-emploi telles que le call box, les mototaxi, etc.).

**La localisation de l'usine :** situation géographique de l'usine en fonction des plantations villageoises. Dans le Fako, cette variable renvoi davantage à la proximité de l'usine des plantations et des économies liées au transport.

**Les organisations de producteurs :** elle a été identifiée au Nyong et Kelle et au Fako et représente la vision commune, l'esprit mutualiste entre les planteurs, la mise en commun des moyens, le regroupement afin de jouir d'un pouvoir de négociation. Cependant, à Muyuka, les organisations de producteurs visent à constituer une force d'opposition à la CDC par le développement de la transformation artisanale.

**Le département en charge des relations avec les planteurs dans l'entreprise.** Direction dédiée à la gestion quotidienne des problèmes des planteurs villageois au sein de l'agro-industrie. Cette variable s'explique par le système délimité dans le Nyong et Kelle et au Fako.

**La surface par planteur :** elle représente l'étendue de la plantation par planteur.

**Les procédures de règlements des litiges :** uniquement identifiée dans le Nyong et Kelle, elle renvoie à la définition d'un cadre de règlement de litiges s'il a lieu.

**Les rendements en fruits/ régimes sur la parcelle :** uniquement identifié dans le Nyong et Kelle, elle se rapporte à l'ensemble des tonnes de régimes frais produits par hectare et par an.

**Le coût des intrants :** prix d'achat des engrais en plus des charges de transport et de manutention jusqu'à la plantation.

**Le régime fiscal des producteurs de fruits :** niveau de taxation des régimes livrés par les planteurs à l'agro-industrie (Nyong et Kelle uniquement).

**Les délais de paiement des planteurs:** elle renvoi à la durée de réception d'argent par le planteur après avoir livré ses régimes à la CDC. Actuellement, cette période va de 20 jours à deux mois. Cette variable est spécifique au Fako.

### 4.3 LE RÔLE DES VARIABLES SUR LES PARTENARIATS

Les annexes 6 et 8 présentent les matrices obtenues après l'évaluation du niveau d'influence et de dépendance entre les variables par les participants. Les annexes 7 et 9 puis 4 et 5 montrent les matrices d'analyse des relations indirectes et totales générées par calcul respectivement.

L'analyse des liens d'influence et de dépendance au cours de la méthode PPA permet de hiérarchiser le rôle des variables sur les partenariats, illustrée par les tableaux 15 et 16. La méthode adoptée à Muyuka ne permet pas d'avoir une telle hiérarchisation.

**Tableau 126 : Indicateurs pour la hiérarchisation du rôle des variables sur les partenariats pour le département du Ndian**

	Variables	Indice pondéré global	Influence globale	Dépendance globale
1	Renforcement des capacités managériales	2,98	51	15

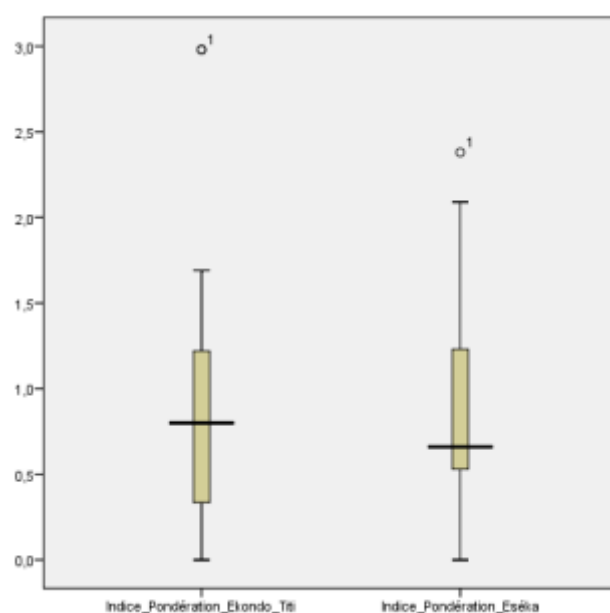
2	Termes du contrat	2,98	47	9
3	Participation au capital de la société agro-industrielle	1,69	36	22
4	Encadrement technique	1,65	28	8
5	Suivi-évaluation du partenariat	1,23	31	28
6	Transparence	1,21	31	29
7	Capacité de l'usine	0,98	13	-
8	Accès au crédit	0,87	25	29
9	Qualité des infrastructures routières	0,86	20	15
10	Densité des infrastructures routières	0,80	19	15
11	Confiance	0,60	23	44
12	Accès aux intrants agricoles	0,57	19	29
13	Politique publique sur l'accès à la terre	0,41	9	6
14	Disponibilité en main d'oeuvre	0,40	13	19
15	Localisation de l'usine	0,27	6	4
16	Modalités de transport des régimes	0,25	14	45
17	Accès à la semence de bonne qualité	0,13	8	28
18	Modalités de fixation des prix des régimes	0,12	8	33
19	Surveillance du vol de régimes	-	-	23

**Tableau 137 : Indicateurs pour la hiérarchisation du rôle des variables sur les partenariats pour le département du Nyong et Kelle**

	Variables	Indice pondéré global	Influence globale	Dépendance globale
1	Adaptation du contrat de	2,38	43	7

	partenariat à la politique publique			
2	Légalisation du contrat de partenariat. Termes précisés	2,09	49	25
3	Encadrement technique	2,01	49	28
4	Organisation de producteurs	1,54	44	37
5	Surface par planteur	1,24	37	34
6	Département en charge des plantations Villageoises dans l'entreprise	1,22	25	8
7	Modalités de suivi-évaluation du partenariat	1,18	34	29
8	Confiance et transparence entre les planteurs	1,16	32	25
9	État des infrastructures routières/Existence	1,10	28	18
10	Procédure de règlementation des litiges	0,66	23	29
11	Sécurisation de la production contre le vol	0,64	25	38
12	Modalités du transport des fruits/intrants	0,62	23	32
13	Accès aux semences améliorées	0,61	24	37
14	Régime fiscal des producteurs de fruits	0,58	19	21
15	Coût des engrais bord champ	0,48	17	22
16	Rendement en fruits/ régimes sur la parcelle	0,19	12	36
17	Accès au crédit pour les planteurs	0,17	12	43
18	Modalités de fixation des prix des régimes à l'usine	0,12	9	33
19	Capacité de transformation industrielle	-	-	3

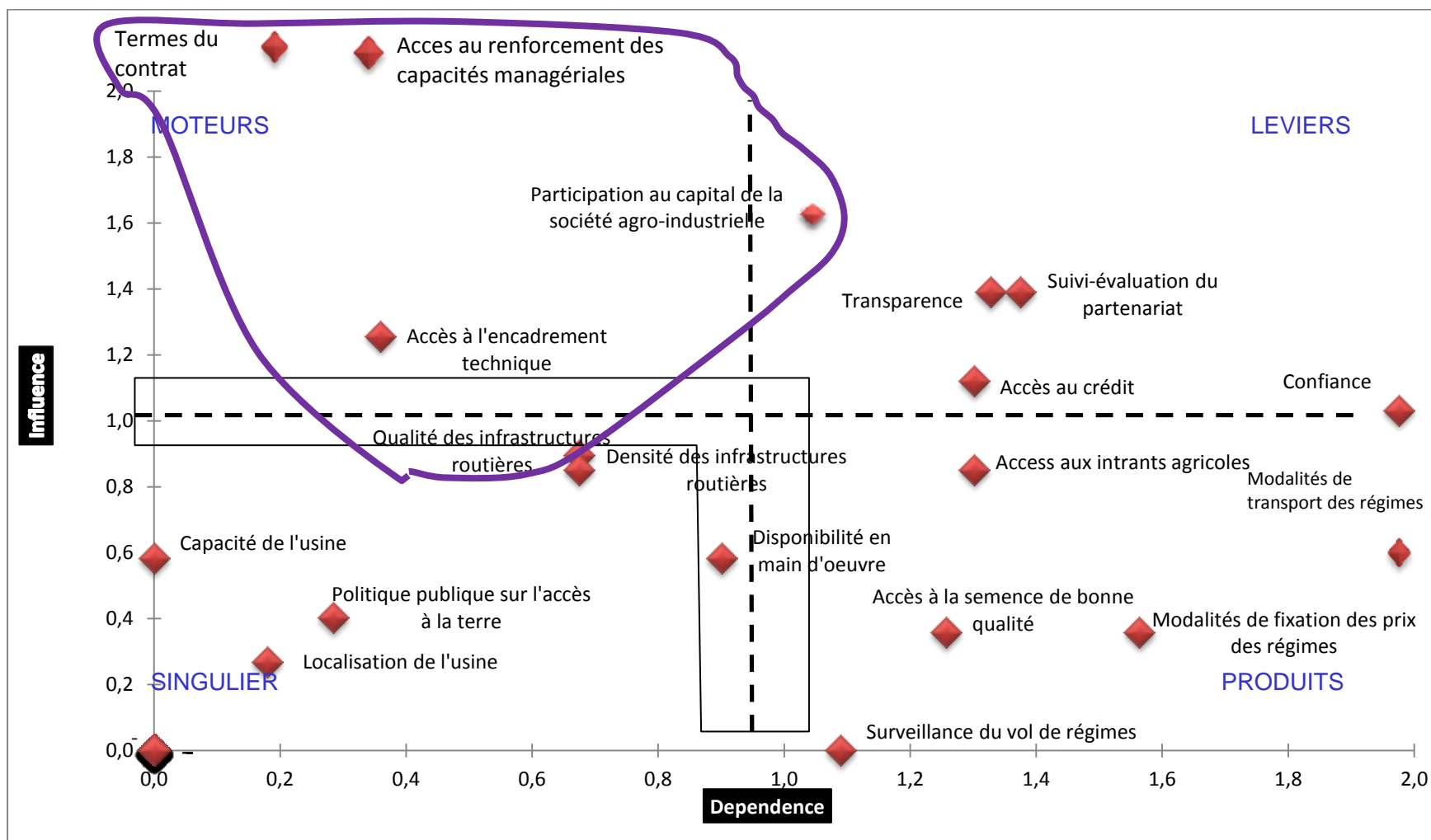
La figure 25 ci-dessous présente et compare la distribution des indices de pondération des variables des deux sites de recherche.



**Figure 19 : Distribution et comparaison des indices de pondération**

Les boîtes à moustaches sont allongées et traduisent la disparité des indices des variables. Ce qui veut dire que les variables qui constituent notre système n'affectent pas les partenariats au même degré. Ainsi, un premier groupe de variables auraient un indice de pondération compris entre 0 et 0,4 (variables marginales), un autre entre 0,4 et 0,7 (variables produits). Les deux derniers groupes de variables auraient des indices de pondération dans les intervalles de 0,8 à 1,3 (variables leviers) et enfin de 1,3 à 2,5 ou plus (variables moteurs).

Les graphes des figures 26 et 27 montrent la séparation des variables en quatre groupes et permettent de sélectionner les variables clés, qui sont les variables moteurs avec la plus forte influence et la plus faible dépendance. Les annexes 4 et 5, font ressortir les indices d'analyse directe et indirecte respectivement, les annexes 6 et 7 également, présentent les graphes d'analyse directe et indirecte respectivement. Les figures 26 et 27 ci-dessous montrent la répartition des variables selon leur influence et leur dépendance vis-à-vis les unes des autres.



**Figure 20 : Répartition des variables affectant les partenariats entre planteurs et agro-industrie dans le département du Ndiang.**  
La zone encadrée délimite les variables clés.



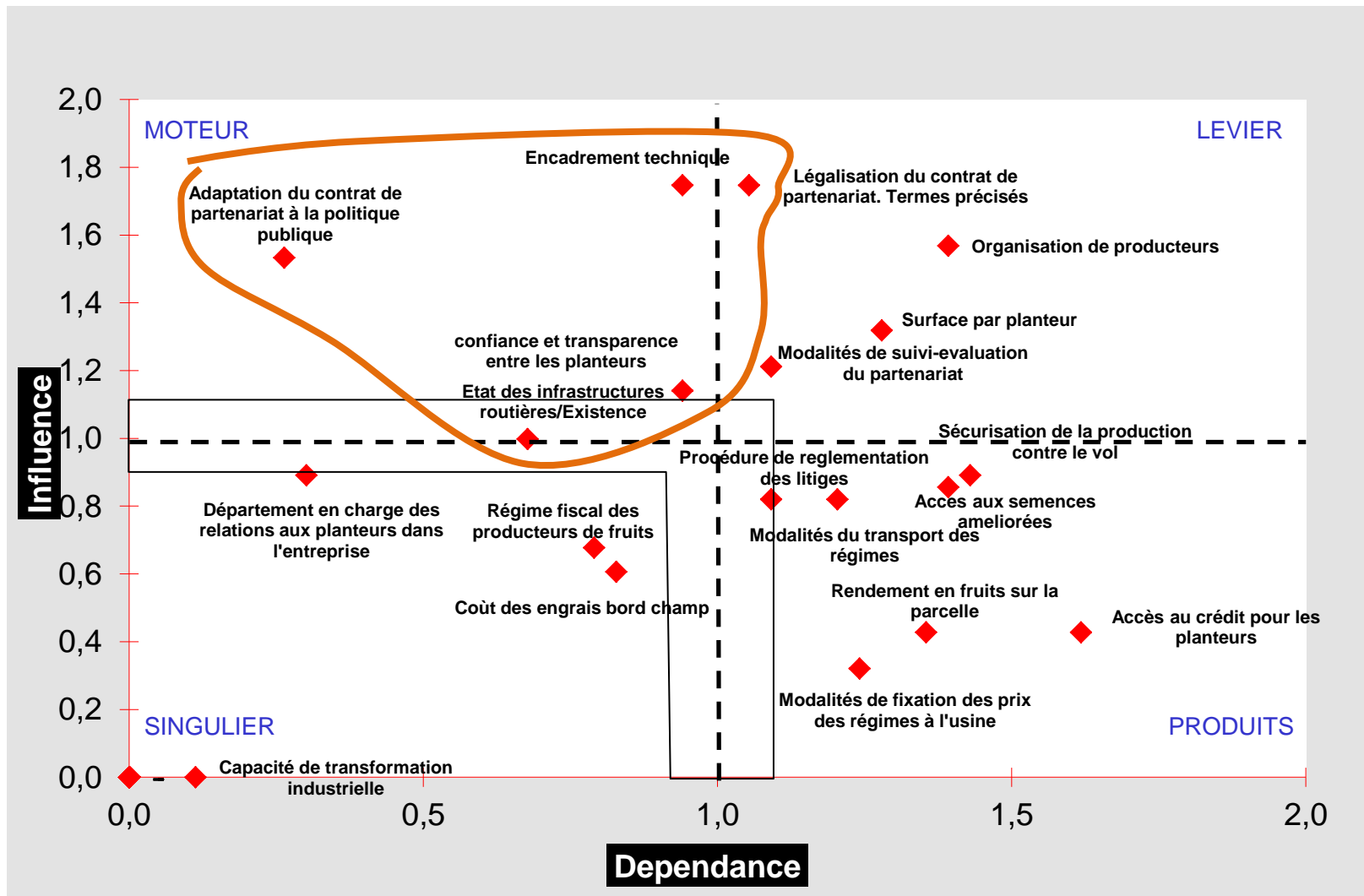


Figure 21 : Répartition des variables affectant les partenariats entre planteurs et agro-industrie dans le département du Nyong et Kelle.  
La zone encerclée délimite les variables clés.

Les variables moteurs ont une forte influence et une faible dépendance, de ce fait, elles constituent les variables clés du système. La zone encerclée montre les variables clés retenues sur l'étude des partenariats. Les variables levier ont une forte influence et une forte dépendance, elles sont au centre du système. Elles changent d'état ou de valeur lorsque les variables moteurs changent et font changer l'ensemble du système. Les variables produits sont fortement dépendantes et faiblement influentes, elles évoluent en fonction des états des variables clés. Les variables singulières, ou marginales, enfin sont faiblement influentes et faiblement dépendantes, leur comportement peut être dissocié du système (indépendant).

Cette distribution répond à la définition de notre système qui s'intéresse aux partenariats entre planteurs et agro-industrie. En effet, l'accès au crédit comme variable produit aurait pu se retrouver comme variable motrice dans un autre système qui serait par exemple "les contraintes liées à la production d'huile de palme".

Le comportement des variables produits est subordonné au comportement des variables moteurs. Par exemple, un faible niveau d'encadrement technique combiné à des termes de contrat non négociés peut limiter l'accès aux semences de bonne qualité et également biaiser la fixation des prix des régimes. La zone encerclée indique les variables clés de notre système, sur lesquels des actions sont recommandables pour un partenariat efficace et durable. La figure 28 illustre les interactions entre variables sur le partenariat dans le Ndian.

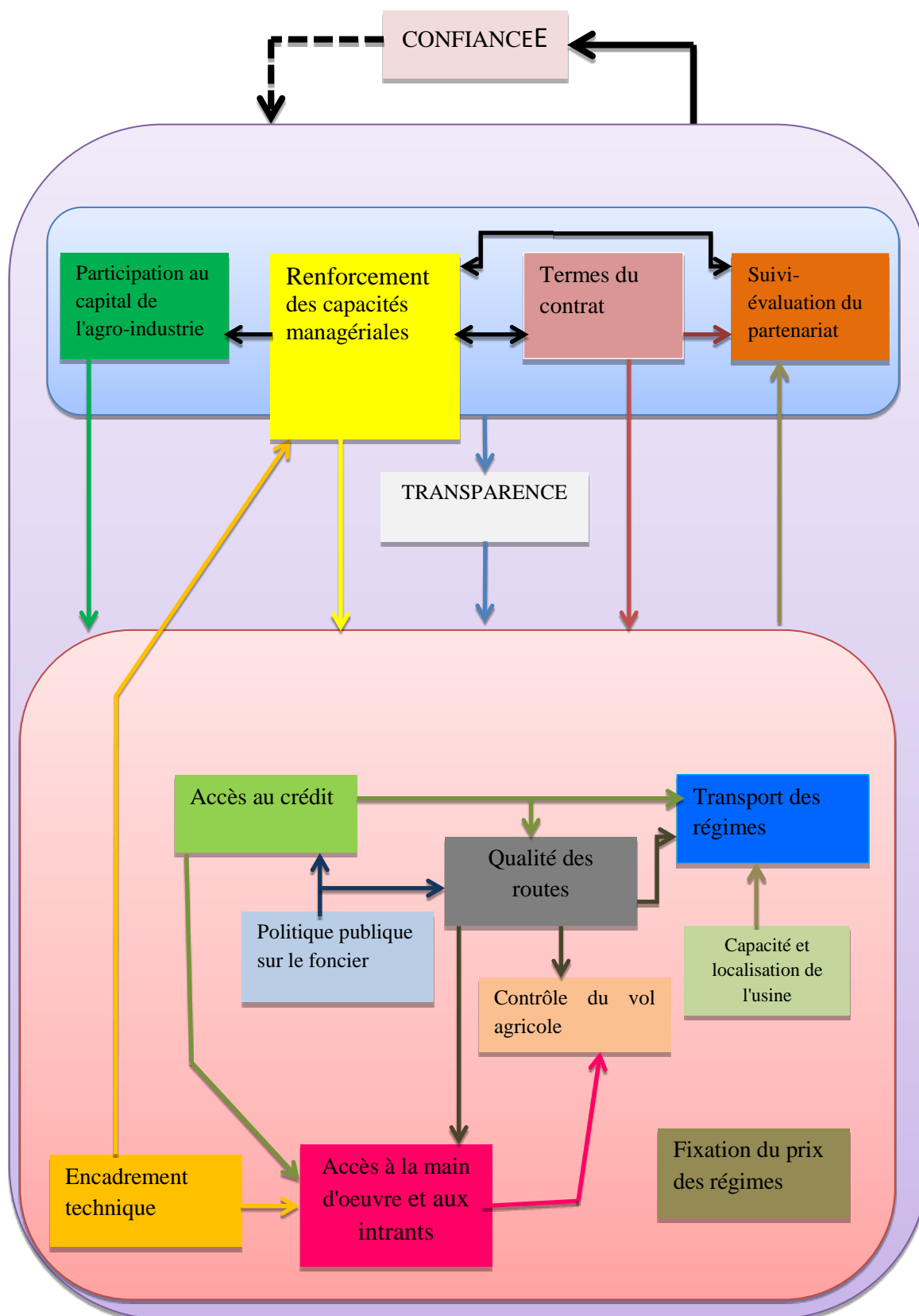


Figure 22 : Présentation du système sur les partenariats dans le département du Ndiang

La figure 28 montre les interactions entre les variables. Elle présente l'ensemble du système et ses sous-systèmes. Certaines variables clés (actionnariat de la société, termes du contrat, accès au renforcement des capacités managériales, transparence) influencent l'ensemble des variables représentées dans un autre carré (sous-système) dont la plupart d'entre elles apparaissent à la figure 27 dans le quadrant des variables produits. La confiance est fortement dépendante de l'ensemble des variables et peut influencer le fonctionnement de l'ensemble du système. L'encadrement technique a indirectement une grande influence en raison de son influence sur l'accès au renforcement des capacités de gestion.

#### **4.4 MODALITÉS ALTERNATIVES DE PARTENARIATS**

Les scénarios catastrophes, intermédiaires et favorables permettent d'aborder les conditions de mise en place d'un partenariat durable entre petits planteurs et agro-industries. La méthode adoptée à Muyuka et avec l'Unexpalm ne permet pas d'aboutir à la définition de scénarios futurs. Elle s'intéresse plutôt aux échecs et réussites des expériences passées, d'où la complémentarité des deux méthodes.

Les zones encadrées sur les figures 27 et 28 matérialisent le choix des variables clés sélectionnées pour l'exploration des futurs possibles des partenariats. Le nombre de variables motrices étant inférieur à 5 dans chaque cas, nous avons complété le choix des variables clés en associant une variable levier ou une variable d'influence et dépendance moyennes. Les variables clés retenues sont:

##### **Pour les deux sites**

1. L'encadrement technique ;
2. L'état et l'existence des infrastructures routières ;
3. La légalisation du contrat de partenariat. Termes précisés.

##### **Uniquement au Nyong et Kelle**

4. La confiance et la transparence entre les planteurs et l'industrie;
5. L'adaptation du contrat de partenariat à la politique publique (dans le Nyong et Kelle seulement);

##### **Uniquement au Ndian**

6. Les conditions de participation au capital de la société agro-industrielle
7. L'accès au renforcement des capacités managériales.

#### 4.4.1 RÉSUMÉ DES ÉTATS DES VARIABLES DANS LES DEUX SITES DE RECHERCHE

Le tableau 17 résume les variables et leurs attributs déterminés par les participants sur les sites de recherche d'Eséka et d'Ekondo Titi pour les départements du Nyong et Kelle et du N'dian respectivement.

**Tableau 18 : États des variables clés**

Variables	Etats des variables					
	Nyong et Kelle			N'dian		
<b>Encadrement technique</b>	A la demande de l'organisation de producteurs (fréquent vers l'extérieur)	Par l'agro-industrie et le MINADER	Inexistant	Accès complet à l'encadrement technique avec un appui considérable de la compagnie	Pas d'accès à l'encadrement technique, pas de formation.	Accès partiel à l'encadrement technique avec un appui négligeable de la compagnie
<b>Accès au renforcement de capacités managériales</b>				Accès partiel au renforcement des capacités managériales, très rarement, de temps à autre	Pas d'appui au renforcement des capacités managériales	Bon accès au renforcement des capacités managériales avec l'appui de la compagnie et d'autres partenaires (ONG, Minader, etc.)
<b>État des infrastructures routières</b>	Réseau routier insuffisant en km	Réseau routier mal entretenu (celui d'aujourd'hui)	Extension du réseau routier (bien entretenu et en croissance)	Pas d'extension, faible entretien.	Maintenance Partielle par les PV et l'agro-industrie, couts partagés.	Extension, bonne maintenance, accroissement des routes vers les champs.
<b>Adaptation du contrat de partenariat à la Pol. Pub.</b>	Contrat hors politique publique, pas d'intervention de l'État	Contrat régulé, encadré par l'État	Contrat dans le cadre d'une politique d'appuis multiformes aux producteurs et aux O.P. via des organisations			
<b>Confiance et transparence entre les partenaires</b>	Absence de transparence, copinage, escroquerie généralisée	Manque de communication et d'information, confiance dégradée mais transparence	Transparence, communication, participations aux décisions.			
<b>Légalisation du contrat de partenariat, termes précisés.</b>	Contrat négocié, précis, modifiable	Contrat flou, imposé, définitif	Contrat précis aux clauses non négociées, non modifiables et sans suivi-évaluation prévu	Partenariats basés sur un contrat avec une information partielle sur les obligations des deux parties.	Partenariats aux termes contractuels définis par la compagnie, unilatéralement.	Partenariats basés sur un contrat détaillé, l'obligation des deux parties clairement énoncés et agréés par consensus.
<b>Conditions de participation à l'actionnariat</b>				Pas de possibilité d'actionnariat de la compagnie par les planteurs.	Disponibilité d'actions limitées de la compagnie à la coopérative de planteurs	Disponibilité illimitées de la compagnie à la coopérative de planteurs

Les états possibles des termes du contrat dans le futur sont définis sur la base de l'existence ou non de contrat, de la duperie dans le contrat de partenariat, de la clarté de ses termes, de la négociabilité du contrat. Dans le futur, le niveau de transparence, de communication et de détournement, corruption donnent une vision des états possibles de la confiance et de la transparence dans le cadre du partenariat.

Les attributs de "l'adaptation du contrat de partenariat à la politique publique" sont énoncées dans le sens de l'interventionnisme de l'État dans le partenariat et envisage son mode d'intervention.

Les attributs de la variable "participation au capital financier de l'agro-industrie" sont formulés en termes de possibilité de participation à l'actionnariat de la société coopérative et aux planteurs individuels. Les attributs font ressortir également les différents niveaux possibles de participation à l'actionnariat de la compagnie (participation limitée et illimitée).

La perception des routes dans le futur est appréhendée en termes de description de la nature plausible du réseau routier mais aussi des acteurs (communautés, plantations villageoises, agro-industries) ayant la responsabilité d'entretenir et de réaliser des investissements. Le manque de facilités de transport engendre la pourriture des régimes de noix après récolte. A Eséka, le vol agricole décrié par certains participants résulte du déficit des moyens et infrastructures de transport.

Les attributs de "l'encadrement technique" sont formulés en termes de fréquence d'accès et de l'identification du fournisseur de services. Quant au "renforcement des capacités managériales", les attributs sont formulés en termes de fréquence d'accès et de l'identification du fournisseur de services de renforcement en capacités de gestion. Les fournisseurs de services d'appui aux planteurs possibles sont la compagnie agro-industrielle, le MINADER et les cabinets privés. Lors des discussions, un intérêt particulier a été mis sur une meilleure comptabilité et une meilleure tenue de documents.

**Tableau 149 : Trame des scénarios catastrophe, intermédiaires et favorables dans le Ndian et le Nyong et Kelle**

Sites de recherche	Nyong et Kelle			Ndian		
	Catastrophe	Intermédiaire	Favorable	Catastrophe	Intermédiaire	Favorable
<b>Encadrement technique</b>	Absent	Par l'agro-industrie et le Minader	A la demande de l'organisation de producteurs (fréquent vers l'extérieur)	Pas d'accès à l'encadrement technique, pas de formation.	Accès partiel à l'encadrement technique avec un appui négligeable de la compagnie	Accès complet à l'encadrement technique avec un appui considérable de la compagnie
<b>Accès au renforcement des capacités managériales</b>				Pas d'appui au renforcement des capacités managériales	Accès partiel au renforcement des capacités managériales	Bon accès au renforcement des capacités managériales avec l'appui de la compagnie et d'autres (ONG, Minader, etc.)
<b>Présence et état des infrastructures routières</b>	Réseau routier insuffisant en km	Réseau routier mal entretenu (celui d'aujourd'hui)	Extension du réseau routier (bien entretenu et en croissance)	Pas d'extension, faible entretien.	Maintenance partielle par les PV et l'agro-industrie, coûts partagés.	Extension, bonne maintenance, accroissement des routes vers les champs.
<b>Adaptation du contrat de partenariat a la Pol. Pub.</b>	Contrat hors politique publique, pas d'intervention de l'État	Contrat régulé, encadré par l'État	Contrat dans le cadre d'une politique d'appuis multiformes aux producteurs et aux O.P. via des organisations			
<b>Confiance et transparence entre les partenaires</b>	Absence de transparence, copinage, escroquerie généralisée	Manque de communication et d'informations, confiance dégradée mais transparence	Transparence, communication, participations aux décisions.			
<b>Légalisation du contrat de partenariat, termes précisés.</b>	Contrat flou, imposé, définitif	Contrat précis aux clauses non négociées, non modifiables et sans suivi-évaluation prévu	Contrat négocié, précis, modifiable	Partenariats basés sur les termes contractuels définis par la compagnie, unilatéralement.	Partenariats basés sur un contrat avec une information partielle sur les obligations des deux parties	Partenariats basés sur un contrat détaillé, l'obligation des deux parties clairement énoncés et agréés par consensus.
<b>Conditions de participation à l'actionnariat</b>				Pas de possibilité d'actionnariat de la compagnie par les planteurs.	Disponibilité d'actions illimitées de la compagnie à la coopérative de planteurs	Disponibilité d'actions limitées de la compagnie à la coopérative de planteurs

La trame du scénario catastrophe repose sur le pire des cas des attributs des variables clés. Les états décrivent une situation d'anarchie totale. Néanmoins aucun acteur n'est identifié ou indexé, la responsabilité de l'échec semble être partagée, la compagnie agro-industrielle profite du vide pour définir les termes du contrat à son avantage.

Dans le scénario intermédiaire le climat des affaires n'est pas totalement incitatif, alors que les clauses contractuelles sont assez précises malgré leur caractère définitif. Contrairement au scénario catastrophe où les attributs reflètent un vide, ici, l'accès aux services par la compagnie existe même s'il est partiel.

La trame du scénario favorable repose sur la vision d'un développement assuré par le secteur privé. L'État octroi des matériels et appuis multiformes. La transparence est une condition préalable à l'adoption d'un contrat qui satisfasse chacune des partie-prenantes. Les attributs des variables renvoient à la satisfaction dans la fourniture des services.

#### **4.4.2 DESCRIPTION DES SCÉNARIOS**

##### **4.4.2.1 Description du scénario catastrophe**

###### **Au Nyong et Kelle**

A court-terme (0-10 ans), le mauvais état des infrastructures routières rend difficile l'accès aux champs et entraîne la hausse du coût des engrais bord champ. Cette situation en défaveur des petits planteurs se traduit par l'absence de semences de bonne qualité, des crédits mal négociés, le sentiment de sur-taxation. Les implications de ce qui précède sont la recrudescence des vols de régimes, le retrait des planteurs des organisations de producteurs, l'asphyxie par les dettes.

À moyen terme (10-20 ans), la baisse des rendements, l'éclatement des organisations de producteurs, le vol généralisé et la faible qualité de l'encadrement technique, conduit à la fragilisation de la relation entre l'agro-industrie et les planteurs.

Dans le long terme (20-35 ans) les rares plantations qui ne sont pas abandonnées sont conduites sans intrants. L'abus de confiance généralisé marque la rupture du contrat de partenariat. Une crise sociale grave sur fond de sorcellerie et d'exode rural sévit dans le département.

###### **Au Ndian**

À court terme, les termes des contrats sont définis par la compagnie en sa faveur en ce qui concerne les modalités de transport des régimes, les modalités de paiements, la fixation des prix, etc. Cette situation couplée avec l'impossibilité de participation de la coopérative au capital financier de la compagnie l'encourage à s'engager vers les activités de transformation



avec les moulins artisanaux. L'usine industrielle perd en approvisionnement de régimes et un climat de concurrence s'installe. Le manque de renforcement des capacités en gestion affaiblit les coopératives, gérées sans une bonne tenue des documents (registres divers). Dans la même perspective, l'absence d'encadrement technique limite l'adoption de bonnes pratiques agronomiques, et les pertes dans l'utilisation des intrants comme les engrais. Le faible entretien du réseau routier entraîne un surcoût des frais de transport, le ravitaillement inadéquat de régimes à l'usine, et la pourriture des régimes de noix de palme non récoltés en temps nécessaire.

À moyen terme, le manque de confiance est le principal impact de la définition unilatérale des termes du contrat. En outre, comme conséquence de la concurrence entre les usines industrielles et artisanales, le soutien de la compagnie pour l'accès au crédit des coopératives se fait rare. Les petits exploitants se retirent des coopératives caractérisées par l'absence de confiance liée au manque de transparence dans leur gestion. L'assistance technique inexistante explique le faible rendement des plantations et la chute des revenus des planteurs. Le vol de régimes se généralise à toutes les plantations (industrielles et individuelles) et accentue les pertes liées à l'activité.

À long terme, une méfiance généralisée s'installe et le partenariat s'effondre. La culture du palmier à huile devient difficile et aucun type de partenariat n'existe entre l'agro-industrie et les petits exploitants, voire entre les petits exploitants eux-mêmes. Les planteurs, sans financement pour replanter privilégient d'autres alternatives et abandonnent leurs plantations. Une crise sociale se produit, marquée par une généralisation des vols.

### **Risque de réalisation d'un scénario catastrophe :**

Les scénarios présentés ci-dessus font ressortir l'existence d'un vide (d'encadrement, de facilité d'accès aux intrants, d'absence d'infrastructures, etc.), d'un manque d'entente entre les planteurs et la société, qui débouche sur le vol de régimes et la dislocation du partenariat. L'intervention d'une troisième partie est essentielle d'après Smalley (2014) afin d'assurer la durabilité du partenariat et de protéger les parties prenantes vulnérables.

#### **4.4.2.2 Description du scénario intermédiaire**

##### **Au Nyong et Kelle**

A court-terme (0-5 ans), les difficultés de transport et le faible niveau d'encadrement technique accroissent le coût de production et diminuent les revenus des planteurs. En outre, la dénonciation de certaines clauses abusives du contrat de partenariat instaure un climat de méfiance avec une démobilisation des mouvements paysans. Les planteurs font appel de plus en plus aux cabinets de conseils privés pour défendre leurs intérêts (soutien judiciaire, conseil fiscal, conseil pour l'obtention de crédit, etc.).

À moyen terme (5-15 ans), la dégradation du réseau routier entraîne le retrait des transporteurs, à l'origine de litiges entre riverains sur fond de vol de régimes. La réduction du niveau d'encadrement technique se solde par la baisse des rendements et la fragilisation des relations entre partenaires.

À long terme (15-35 ans), les routes sont quasiment fermées, le niveau de production est bas, la rupture du contrat de partenariat entre les planteurs et l'agro-industrie a lieu, s'ensuit la désorganisation des producteurs.

##### **Au Ndian**

À court terme, (de 0 à 5 ans) les difficultés de transport des régimes entraînent la détérioration de leur qualité et accroissent le vol. La mauvaise tenue des documents, l'incompétence en gestion, l'absence de transparence sont des catalyseurs pour le retrait des membres de la coopérative. Du faible niveau d'encadrement technique résulte un faible rendement à l'hectare. Le vol de régimes se généralise, de même que le développement de la transformation artisanale.

À moyen terme, certaines sociétés coopératives n'existent plus que sur papier, n'étant pas réellement en activité. La communication entre l'agro-industrie et les coopératives est mauvaise, aucune compréhension mutuelle n'existe, la fourniture de régimes à l'usine industrielle est faible. Les cas de vols sont de plus en plus fréquents, tandis que le rendement à l'hectare est en baisse. Progressivement, les plantations sont abandonnées.

À long terme, la relation entre l'agro-industrie et les sociétés coopératives n'est plus un partenariat amical mais un conflit, où la transparence et la confiance sont perdues. L'abandon des plantations conduit à la sous-utilisation des moulins de transformation d'huile de palme.

## **Potentiel de réalisation du scénario intermédiaire**

Dans chacun de ces scénarios intermédiaires, il y a un manque de suivi-évaluation du partenariat, et une implication insuffisante des deux parties qui se solde par une sous-exploitation du potentiel de production et de transformation. Si aucune action n'est prise pour redynamiser le partenariat, il se solde par un échec. Le succès du modèle Felda en Malaisie est en partie lié à la réorientation du modèle de partenariat, où dans un premier temps (1956-1960) 4 hectares étaient octroyés individuellement, et sans encadrement réel. Dans un second temps, en plus de l'encadrement des paysans et des facilités d'installation, des blocs de 40 à 80 hectares étaient confiés à des groupes de 15 à 20 personnes (1961-1967) (Sutton, 1989).

### **4.4.2.3 Description du scénario favorable**

#### **Dans le Nyong et Kelle:**

A court-terme (0-5 ans), la conception participative et la légalisation du contrat de partenariat par l'État garantissent la confiance et la transparence entre les partenaires. Le contrôle conjoint par les deux parties des pesées, l'acquisition facilitée des semences améliorées pour les planteurs, l'accès sans discrimination aux appuis techniques sont des réalités. Un encadrement technique de qualité (par l'État ou la société agro-industrielle) et une meilleure organisation des planteurs villageois entraînent la diminution du coût des engrais, la hausse des rendements et la diminution des pertes post-récolte. L'amélioration de l'écoulement des régimes vers l'usine permet de réduire les vols.

À moyen terme (5-15 ans), le meilleur encadrement technique résulte en un renforcement des capacités des organisations de producteurs, l'extension des surfaces, la hausse du rendement à l'hectare et la diminution des pertes post-récoltes. De ce qui précède, l'augmentation du volume des régimes laisse entrevoir la construction de nouvelles usines, ce qui entraîne le renforcement de la confiance et de la transparence entre partenaires.

À long terme (15-35 ans), le Nyong et Kelle devient un grand bassin de production d'huile de palme. L'émergence d'un nouveau style d'habitation, l'accroissement des revenus des planteurs indiquent une nette amélioration du niveau de vie de ses habitants. Les planteurs ont une bonne maîtrise des opérations techniques et managériales. Le partenariat est solide et durable.

## **Dans le Ndian**

À court terme, la participation au capital financier de la compagnie par l'union de planteurs garantit la fourniture de régimes de noix de palme par les planteurs et leur achat par l'agro-industrie à un prix préalablement négocié. Le suivi-évaluation régulier raffermirait le partenariat. Progressivement, la densification du réseau routier et son entretien assurent l'accès aux plantations et un transport des régimes facilité. Le fort lien entre les partenaires facilite l'accès des exploitants aux engrais, au matériel végétal de bonne qualité et à d'autres intrants et matériel.

À moyen terme, le suivi-évaluation régulier du partenariat augmente le niveau de transparence entre les parties prenantes et favorise l'instauration d'un climat de confiance. Un meilleur accès au renforcement des capacités managériales améliore la tenue des documents de gestion par la coopérative et impacte positivement le partenariat avec l'agro-industrie. Les prises de décision se font conjointement entre l'union des planteurs et la compagnie agro-industrielle.

À long terme, les agriculteurs sont satisfaits de l'accroissement de leurs revenus, ce qui conduit à l'extension de leurs palmeraies concomitamment à un changement dans la politique foncière de l'État, en vue de faciliter l'accès à la terre. La confiance entre les partenaires garantit à l'agro-industrie de bénéficier de façon constante d'un approvisionnement de régimes de noix de palme dans le cadre d'une relation qui peut être considérée comme gagnant-gagnant.

## **Potentiel de réalisation du scénario favorable**

La participation des organisations de producteurs au capital de l'agro-industrie est semblable au modèle de partenariat rapporté par Pacheco (2012) cité par Feintrenie (2013) en Amérique Latine. Les coopératives dans ce modèle disposent d'actions auprès de l'usine de transformation industrielle. La participation aux actions de la société agro-industrielle garantit un approvisionnement en régimes à l'usine et assure une meilleure rémunération aux planteurs. Prowse (2013) présente également un cas de réussite de l'agriculture contractuelle à Madagascar. L'État malgache créa des zones franches et favorisa l'installation de compagnies agro-industrielles. La société Lecofruit spécialisée en commercialisation de légumes s'installe et se met en contrat avec 9000 producteurs de haricots verts cultivant en moyenne 0,01 hectares. Les contrats prévoient des contrôles qualités rigoureux. En même

temps, la société met un agent de vulgarisation agricole avec 5 à 6 assistants à la disposition de groupes de 30 agriculteurs.

#### **4.4.3 LEÇONS D'EXPÉRIENCES PASSÉES DE PARTENARIATS**

Dans les années 1970, avec l'appui du FONADER, le département en charge des plantations villageoise de la CDC fournissait l'encadrement agricole de proximité, le crédit, assurait le transport et organisait des réunions périodiques avec les planteurs. Les échéances de paiement étaient respectées. Le FONADER payait des bonus aux planteurs lorsqu'ils respectaient les itinéraires techniques. Pour bénéficier de ses services, il fallait justifier de la propriété foncière.

Les contrats liaient les planteurs et la SOCAPALM à Eséka, la SOCAPALM, était alors responsable de l'abattage pour la création des palmeraies villageoises. La suite des opérations culturales étaient assurées par le planteur sous l'encadrement des agents de l'agro-industrie. La SOCAPALM fournissait les semences améliorées, les engrais et des crédits après plantation sur une période de 3 ans. Dès l'entrée en production, les planteurs étaient censés livrer la totalité des régimes de noix à l'usine de transformation de la SOCAPALM.

Les crédits octroyés aux planteurs durant les trois premières années devaient être remboursés progressivement à la SOCAPALM et à la CDC. Seulement, les planteurs ont estimé le remboursement lourd à assumer dans la durée d'autant plus que certains planteurs considérèrent les crédits du FONADER comme des subventions. La faillite du FONADER entraîna avec elle la suppression du département en charge des plantations villageoises à la CDC. Les délais de paiement devinrent plus longs pour ceux des planteurs qui continuèrent de livrer leurs régimes à la CDC. A la SOCAPALM tout comme à la CDC, le transport des régimes produits par les plantations villageoises devint irrégulier et favorisa le développement de la transformation artisanale.

## 4.5 CONDITIONS À LA MISE EN PLACE D'UN PARTENARIAT DURABLE

Cette partie est une synthèse des recommandations obtenues lors des ateliers de Muyuka, d'Eséka, d'Ekondo Titi et de la réunion avec Unexpalm.

### 4.5.1 LE CONTENU ESSENTIEL D'UN CONTRAT DE PARTENARIAT

Afin de parvenir à un partenariat gagnant-gagnant solide et durable, et éviter la rupture du contrat de partenariat, les participants se sont accordés sur un ensemble de clauses d'un contrat de partenariat.

**Tableau 20 : clauses essentielles d'un contrat de partenariat entre une agro-industrie et une organisation de producteurs.**

Éléments du contrat	Eséka	Ekondo Titi	Muyuka
Un préambule (vision commune des contractants, les bénéfices mutuels attendus)	×	×	×
L'objet du contrat	×	×	×
La durée du contrat, les modalités de renouvellement du contrat		×	×
Le caractère légal du contrat	×	×	×
Le nom des partenaires impliqués et leur identité,		×	×
Les caractéristiques de l'exploitation (carte, superficie, distance à l'usine, etc.)			×
La périodicité des réunions		×	
Les pénalités en cas de non-respect des engagements	×	×	×
Les procédures de règlement des litiges	×	×	×
Les coûts d'acquisition des actions		×	

par l'union des planteurs et parts de l'union des planteurs au sein du capital financier de l'entreprise			
La précision des conditions de transport des noix (comment, quand et par qui?)	×	×	×
La précision du mode de paiement, les échéances de paiement		×	×
Les moyens de recouvrement des créances		×	× de 0 à 7 ans : 5% - de 8 à 15 ans: 10%
La précision sur la qualité des régimes (inférieure, moyenne et supérieure)		×	
La fixation du le prix de la tonne de régime de noix par calcul lors de négociations	×	×	×
Les modalités d'assistance technique aux planteurs,	×		×
Les précisions sur les réalisations sociales de l'agro-industrie	×		
La désignation des représentants des organisations de producteurs	×		
Les conditions de rupture du contrat, de nullité du contrat	×		×

#### **4.5.1.1 Obligations entre l'union de planteurs et la société agro-industrielle dans le cadre d'un contrat de partenariat dans le Ndian.**

##### **Obligations de l'union des planteurs**

- Obligation de ravitaillement de régimes de noix de palme à l'usine.
- L'atteinte des objectifs de production
- La tenue des registres sur la production, les finances, la commercialisation, les intrants, et les récoltes des plantations
- Inscrire des membres de la coopérative aux programmes de renforcement des capacités
- Obligation de diffusion des informations entre membres de la coopérative
- Rapport des planteurs sur les dates de récolte à l'agro-industrie

##### **Obligations de la compagnie agro-industrielle**

- Achat des régimes de noix de palmes à prix préalablement convenu par négociation;
- Effectuer des paiements hebdomadaires après livraison des régimes ;
- Transporter les régimes de noix récoltés dans les plantations familiales à l'usine
- Mettre sur place des programmes en vue de la formation des planteurs
- Approvisionnement en intrants à prix abordable, transfert de technologie en faveur des planteurs
- Appui des programmes d'entretien et de création de routes.

#### **4.5.1.2 Obligations entre planteurs et la société agro-industrielle dans le cadre d'un contrat de partenariat dans le Nyong et Kelle.**

##### **Obligations des organisations des planteurs**

- Respecter les conseils techniques
- Livrer toute la production à l'agro-industrie
- Recruter la main d'œuvre salariée pour des tâches supplémentaires aux champs par la coopérative
- Maitrise d'œuvre des travaux dans les plantations des producteurs
- Libérer les parts sociales des membres
- Disposer de ses propres moyens de transport de régimes
- Contribution financière partielle à l'entretien routier



## **Obligations de la compagnie agro-industrielle**

- Appui et conseil technique
- Acheter toute la production de l'organisation de producteurs
- Discussions sur la fixation des prix
- Fourniture de semences et d'intrants au prix d'achat à l'usine ; Garanties pour l'accès au crédit
- Effectuer les paiements à des échéances fixes du mois
- Prime en nature de 20L d'huile de palme brute par mois aux planteurs pour consommation familiale

### **4.5.1.3 Obligations entre un planteur et la société agro-industrielle dans le cadre d'un contrat de partenariat au Fako.**

#### **Obligations des planteurs**

- Récupérer les semences à la pépinière
- Vendre l'ensemble des régimes à la compagnie
- S'assurer de la pureté des régimes de débris et matériaux étrangers
- Fournir des informations sur les palmeraies

#### **Compagnie agro-industrielle**

- Créer un département en charge des plantations villageoises avec des véhicules et des moyens logistiques propres
- Fournir les intrants, les garanties pour l'accès au crédit
- S'assurer de l'évacuation rapide des régimes à l'usine la plus proche
- Préciser les modalités de paiement et respect des échéances de paiement.
- Paiement des bonus aux planteurs à l'hectare en cas de respect des clauses
- Vigilance par rapport au vol de régimes
- En cas de difficultés de transport, la compagnie s'organise pour rembourser le planteur qui s'en occupe

Dans le département du Ndian, l'arbitrage du partenariat entre l'union des planteurs et la société agro-industrielle se ferait par le Groupement Inter patronal du Cameroun (GICAM). En effet, le Gicam propose l'assistance juridique à ses membres (rédaction et gestion des contrats, conseil juridique et fiscal, conseil en droit du travail, etc.) et dispose d'un centre

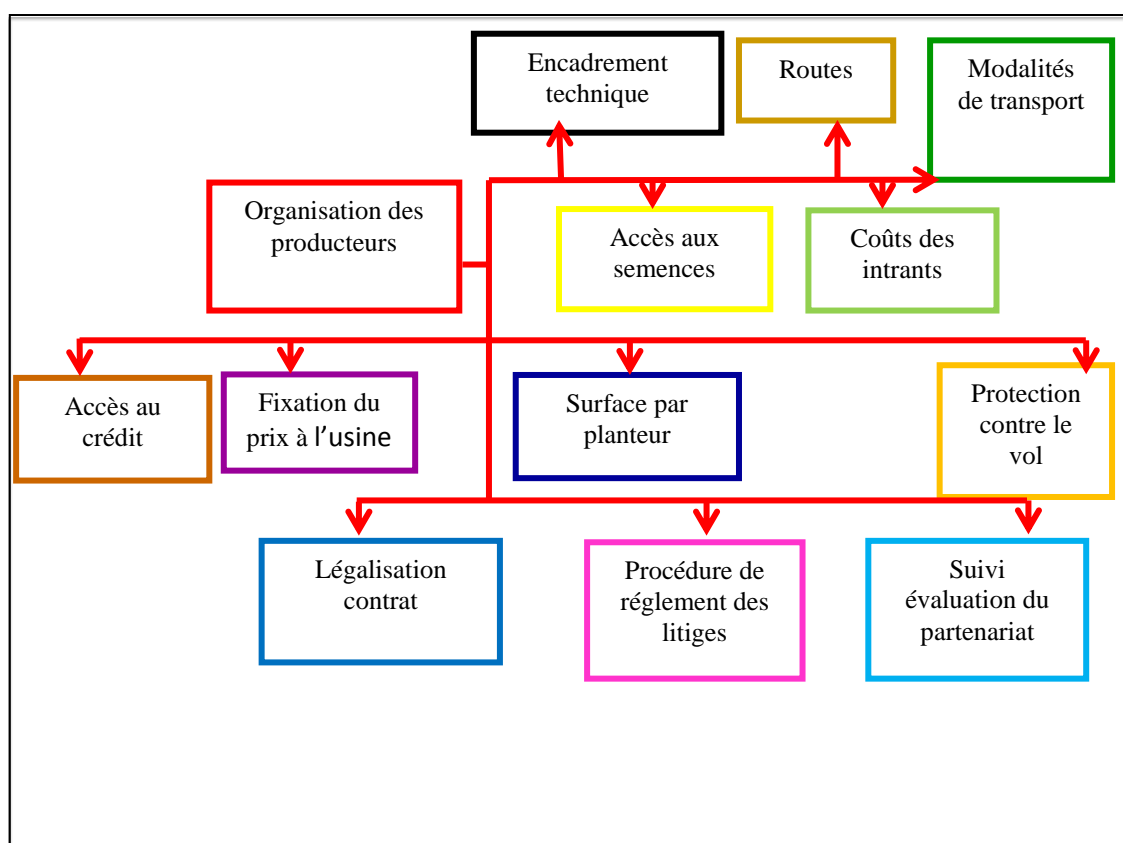
d'arbitrage en vue d'assurer un règlement efficace des litiges entre partenaires du Gicam (Anonyme, 2014).

Pour un partenariat responsable, Pultrano et Da Silva, (2012) suggèrent également:

- L'instauration d'un dispositif d'assurances agricoles en vue de la gestion des risques ;
- Et la clarification des terminologies qui peuvent prêter à confusion et, pourquoi ne pas traduire les contrats en langue locale pour une meilleure compréhension

Le préalable à toute procédure de négociation commencerait par l'adoption du principe de non-subordination des deux contractants l'un par rapport à l'autre (Paca, 2009).

#### 4.5.2 L'ORGANISATION DES PRODUCTEURS



**Figure 23: Influences directes de la variable « organisation des producteurs » sur les autres variables dans le cadre du partenariat entre planteurs et agro-industrie dans le Nyong et Kelle.**

La figure 30 montre l'influence de la variable 'organisation des producteurs' sur 12 variables intervenant dans le cadre du partenariat. Une bonne organisation des planteurs peut avoir un effet positif sur l'encadrement technique, l'entretien des routes, l'accès aux intrants, le

transport des régimes. Dans le Ndian par exemple, des organisations de producteurs disposent de tracteurs acquis collectivement à crédit. Le regroupement de planteurs peut également influencer la négociation des termes du contrat parce qu'ils jouissent d'un pouvoir de négociation plus important.

Dans le Ndian, toute organisation de planteurs qui souhaiterait signer un contrat avec l'industrie doit être dûment enregistrée en conformité avec la loi, avoir un siège social et être localisée à distance raisonnable d'une usine. De plus, la coopérative devrait avoir plusieurs années d'existence (au moins 5 ans) et jouir d'une bonne réputation afin de garantir de sa crédibilité. Afin d'être partenaire de l'agro-industrie, elle devra produire au moins 40% de régimes de noix de l'ensemble des régimes transformés par l'usine.

La viabilité des sociétés coopératives dépend de leurs aptitudes organisationnelles en interne afin de jouir d'un pouvoir de négociation face à l'agro-industrie. Pour assurer une bonne relation entre l'agro-industrie et les coopératives, les participants des différents ateliers ont élaboré des règles internes qui devraient être prises et respectées au sein des coopératives. Alors que dans le Ndian, ces règles sont assez précises, au Fako et au Nyong et Kelle, elles le sont moins. Le niveau de précision des règles découle du niveau actuel d'organisation des planteurs eux-mêmes, mieux structurés dans le Ndian qu'ailleurs.

Les règles sont discutées au regard de la déclaration sur l'identité coopérative de l'alliance coopérative internationale (1995) rééditées à l'occasion de son centenaire. L'alliance est une fédération de coopératives à l'échelle internationale et l'interlocuteur des nations-unies et de l'organisation internationale du travail en matière de mouvement coopératif.

1. L'acceptation des membres de se conformer aux règles et règlements de la coopérative s'insère dans le cadre du principe de **"l'adhésion volontaire et ouverte"**. Par le passé, le respect de ce principe au Cameroun a souffert d'une d'adhésion obligatoire des producteurs dans la perspective de faciliter l'implémentation de la politique agricole de l'État (Tobie, 2006). Une telle coercition ne saurait être envisagée dans le futur.

Dans le Ndian, l'éradication des pratiques sectaires au sein des coopératives vise l'intégration des migrants au sein des sociétés coopératives. En effet, dans une version antérieure de la déclaration sur l'identité coopérative, l'adhésion de nouveaux membres sur des considérations tribales et politiques n'avaient lieu d'être (Erdman et Tinley, 1957).

L'Unexpalm met en garde contre la création ou l'organisation de la société coopérative par l'agro-industrie, et les dérives qui en découleraient. De même, au Fako et au Nyong et Kelle, la perception sur la viabilité interne des organisations de producteurs passe par le renforcement des capacités en gestion financière, managériale et comptable des membres. Le principe de **"l'éducation, la formation et l'information"** de l'identité coopérative vise le renforcement des capacités des membres et également la publicité en faveur du mouvement coopératif.

2. Au Nyong et Kelle tout comme dans le Ndian, les membres des organisations de producteurs devraient payer leurs cotisations d'adhésion à la coopérative. Dans le Ndian les membres seraient motivés dans le cadre d'une politique incitative d'acquisition d'actions supplémentaires au sein de la coopérative (non contraignante) pour permettre la réalisation de projets. Au Fako, l'organisation de producteurs organisera la redistribution des bénéfices en fonction des transactions des membres. Ces règles correspondent au principe de **"la Participation économique des membres"** qui prévoit la contribution minimale substantielle de chaque membre, l'acquittement de ses droits d'adhésion et englobe la constitution des fonds de réserves, la redistribution des revenus par le principe des ristournes et le financement de nouveaux projets.
3. Sur les trois sites, le comité exécutif de la coopérative serait élu en assemblée générale. La tenue des registres serait attribuée au comité exécutif qui assura leur libre accès à tous les autres membres. Dans le Ndian, les acteurs clés de la coopérative devraient être disponibles à tout moment. En outre, le comité exécutif, assisté d'un comité de surveillance, tous deux élus, doit fournir des rapports financiers tout au long de l'année. L'assemblée générale adoptera un protocole d'accord, cadre de formulation des objectifs, de la vision commune, de l'organisation et le suivi ainsi que des obligations des gestionnaires et des membres.

Ce qui précède se rapproche du principe de **"contrôle démocratique par les membres"**, un homme, une voix, où les comités exécutifs et de supervision sont élus, amenés à justifier leur gestion en assemblée générale. Seulement, l'acte uniforme de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA) relatif au droit des sociétés coopératives en son article 296 offre une possibilité

d'administration de ces sociétés par une personne physique ou morale (Conseil d'administration) extérieure à la coopérative (Secrétariat permanent OHADA, 2011). Cette disposition laisse entrevoir les possibilités de manquement d'un management répondant aux besoins des membres ; Smalley (2014) rajoute que l'absence de gestion démocratique au sein des coopératives en partenariat avec des agro-industries introduit la bureaucratie et la corruption.

4. Dans le Ndian et au Fako, le recrutement périodique d'auditeurs externes permettrait l'analyse du fonctionnement de la coopérative, afin de s'assurer du respect des procédures. Cette coopération se fera dans le respect du principe de **"l'autonomie et l'indépendance"**. D'après ce principe, la coopération avec d'autres entités ne saurait compromettre les intérêts et le mode de prise de décision de la coopérative. Le fonctionnement de la coopérative repose sur elle-même, toute coopération s'insérant dans une logique d'amélioration de la dynamique coopérative.
5. Dans le Ndian, les participants ont suggéré la surveillance et la coordination des activités de la société coopérative par des superviseurs de zones, s'assurant d'une efficacité dans le suivi des opérations. Une telle approche concourt au développement communautaire. Il s'insère dans le cadre du principe de **"l'intérêt pour la collectivité"**, la coopérative, censée œuvrer pour le développement durable et harmonisé de la communauté.

L'Unexpalm suggère la mise en place de garanties du local vers le national afin d'assurer la traçabilité du secteur et juguler entre autre le problème des détournements de fonds au sein des coopératives comme suit:

- **Premier niveau de garantie:** garantie individuelle solidaire au niveau des coopératives pour chaque membre et pour chaque activité;
- **Deuxième niveau de garantie:** garantie collective dans la perspective de considérer la coopérative comme une entité légale;
- **Troisième niveau de garantie:** garantie mutuelles entre coopératives au sein de l'UNEXPALM, chemin vers une plateforme nationale viable d'organisations de producteurs.

#### **4.5.3 LE DÉPARTEMENT EN CHARGE DE L'APPUI AUX PLANTEURS.**

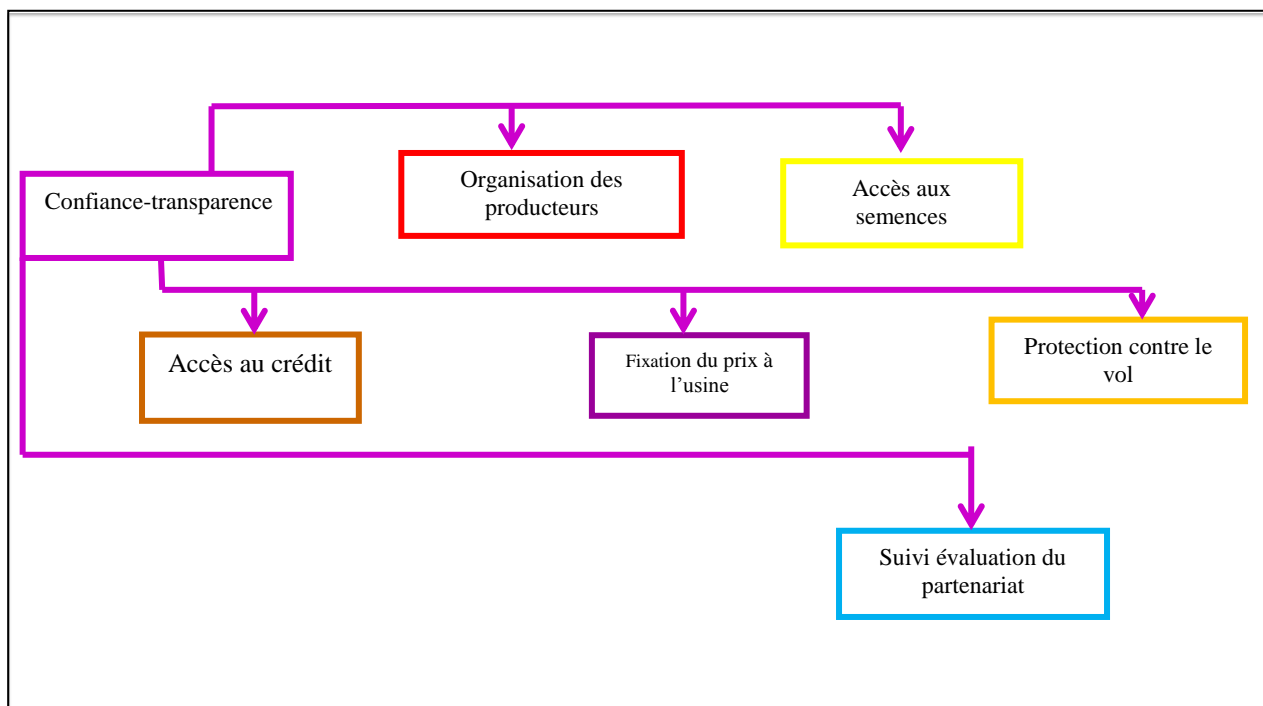
Sur les trois sites de recherche, il est apparu important la création d'un département en charge de l'appui aux plantations villageoises et des relations aux planteurs au sein de l'agro-industrie. Celui-ci fournirait l'encadrement technique, les semences améliorées, faciliterait l'accès au crédit auprès des établissements de microfinance par l'octroi de garanties soit à l'union de planteurs (Ndian et Nyong et kelle) ou individuellement (Fako). Ce département se chargera des opérations de paiement des régimes de noix dans les délais après livraison des noix, et de la communication avec les planteurs.

Dans le Nyong et Kelle, la vente d'intrants aux coopératives se ferait au prix d'achat par l'agro-industrie. A Muyuka, le département en charge des PV octroiera des crédits en nature sous forme d'intrants aux planteurs en contrat avec la CDC, Les crédits en espèces ne sont pas envisageables. Sur les trois sites, les planteurs se chargeraient eux-mêmes de trouver des moyens de transport des régimes avec un appui du département en charge des plantations villageoises. Dans le Nyong et Kelle, les cabinets privés fourniraient les services de renforcement en capacités managériales, en assistance juridique et fiscale entre autre. Ce qui précède traduit la volonté des planteurs d'avoir de plus en plus d'autonomie afin de traiter d'égal à égal avec l'industrie.

L'Unexpalm entrevoit l'usage de contrats comme moyen de coopération entre le département de l'agro-industrie et les PV. Deux types de contrats seraient envisagés, les contrats de production liant les membres à la coopérative (précision du tonnage minimum, période, etc..) et les contrats de vente entre la coopérative et l'usine de transformation. Ce dernier contrat préciserait les quantités chiffrées et des standards de qualité. Une telle approche permettrait une meilleure traçabilité de la filière huile de palme brute. La politique de fixation des prix s'insérerait dans ce cadre.

L'exemple du secteur coton illustre ce modèle de fourniture de services, où la Société de Développement du Coton (SODECOTON) produit les semences, les certifie, fourni l'encadrement aux planteurs et sous la maîtrise d'œuvre de la Confédération Nationale des Producteurs de Coton (CNPC) contribue à l'accès aux intrants par une politique de crédit aux intrants (Folefack *et al.* 2011). Au-delà de la distribution d'intrants la CNPC engage des activités de renforcement des capacités des groupements de producteurs dans la perspective de jouer un rôle plus important et jouir d'un pouvoir de négociation avec l'État et la SODECOTON.

#### 4.5.4 ETABLISSEMENT D'UNE RELATION DE CONFIANCE BASÉ SUR LA TRANSPARENCE ET LA COMMUNICATION



**Figure 24: Influence directe de la confiance et de la transparence sur d'autres variables dans le cadre du partenariat entre planteurs et agro-industrie dans le Nyong et Kelle.**

La figure 31 montre l'influence de la confiance et de la transparence sur les variables décrivant le partenariat. Elle influence directement 7 variables. Son influence globale (32) est élevée parce qu'elle influence des variables qui à leur tour en influencent significativement d'autres (telle que l'organisation de producteurs). Un bon niveau de confiance favorise l'accès au crédit (auprès des Établissements de microfinance) pour les planteurs par l'octroi de garanties de l'agro-industrie, alors qu'un faible niveau de transparence et de confiance rend difficile l'octroi de garanties aux planteurs. De même, en fonction du niveau de confiance, le vol de régimes peut être élevé ou pas. La certification des semences (pratique transparente) est fondamentale pour assurer la confiance au sein des planteurs.

L'Unexpalm insiste sur l'importance de la transparence en matière de communication des charges de productions réelles pour la fixation des prix. Ce processus de fixation des prix basé sur la transparence contribue davantage à consolider la confiance.

Enfin, le manque de transparence et de communication au sein des organisations de producteurs ou bien dans le cadre du partenariat concourt à la dégradation de la relation de confiance.

#### **4.5.4.1 La communication**

Dans le Nyong et Kelle, les participants ont reconnu l'importance de la communication entre partenaires, en particulier pour établir et maintenir une relation de confiance. Cette communication se ferait dans un premier temps par la planification conjointe des activités de publication des rapports d'informations selon un calendrier préalablement établi entre les deux partenaires. Suivant ce calendrier, les responsables de l'industrie et des coopératives se réuniraient. Une réunion mensuelle entre les responsables des PV du secteur d'Eséka et les représentants des coopératives serait organisée. Chaque participant à la réunion doit obtenir rapidement un compte-rendu avec procès-verbal de la réunion. Deux réunions seraient organisées annuellement avec le directeur général de la société agro-industrielle lors de l'assemblée générale des coopératives, afin de garantir une communication directe.

Au Fako les participants considèrent également le dialogue comme une condition indispensable pour assurer la confiance dans le cadre d'un partenariat durable. Au-delà des réunions actuelles en début de campagne, en vue de fournir les dates des opérations du calendrier agricole, les participants souhaitent une réciprocité des échanges d'informations. Ils envisagent l'organisation de réunions trimestrielles entre les leaders des organisations de producteurs et les responsables du département en charge des PV dans l'entreprise. Les rapports des réunions entre département PV et organisations de producteurs doivent être rendus publics et disponibles. La tenue des documents des récoltes, des paiements, des ventes, des acquisitions des intrants par chacun des planteurs et le département PV de l'agro-industrie doit être régulière et transparente afin de faciliter les vérifications.

Dans le Ndian, la communication procède par l'organisation conjointe des réunions entre l'union de planteurs et le département en charge des PV. Des réunions trimestrielles seraient organisées par zone de production afin de régler les problèmes particuliers à chaque zone. D'autres réunions trimestrielles seraient organisées entre les acteurs élus et les cadres de la société agro-industrielle pour discuter des questions concernant l'ensemble des collaborateurs.

#### **4.5.4.2 Les pratiques transparentes**

Dans le Nyong et Kelle, la présence d'un représentant des planteurs lors des pesées des régimes au sein de l'agro-industrie en vue d'assurer le contrôle laisse entrevoir la transparence. La procédure de règlements des litiges, est censée être claire et accessible. De même, la modification des clauses du contrat se ferait uniquement après négociation. Les



planteurs de leur côté, afin d'assurer la transparence des opérations culturelles, devraient annoncer au fur et à mesure les travaux réalisés dans les parcelles, soit par internet ou un autre moyen de suivi à mettre en place dans le cadre du partenariat.

Dans le Ndian, les pratiques transparentes vise l'accès à tous les documents de l'union des planteurs et de l'agro-industrie (achat des régimes, paiements, livraison des intrants, etc.). Les partenaires s'engageraient à publier les rapports d'activité et de gestion de la société agro-industrielle et des coopératives, selon un calendrier précis. En ce qui concerne l'agro-industrie, le respect des échéances de paiement doit être effectif. Un engagement serait pris portant publication des bilans financiers de l'agro-industrie, et la déduction des parts de bénéfices de l'union des planteurs. Les partenaires devraient également s'assurer du paiement des dividendes aux membres de la coopérative. Les membres exécutifs représenteraient la coopérative au conseil de l'administration de l'agro-industrie.

Au Fako, Les agents de la CDC devraient effectuer des visites dans les champs des planteurs, avec leur accord. Les rapports de ces descentes de terrain seraient accessibles au public. Toute prise de décision y afférente se ferait suite à une négociation bilatérale.

#### **4.5.4.3 Les modalités de suivi-évaluation du partenariat**

Au niveau des trois sites de recherche, un cadre de concertation regroupant l'agro-industrie, un représentant du MINADER et les organisations de producteurs assurera le suivi-évaluation global du partenariat. Les thématiques traitées viseront à évaluer le partenariat en particulier sur les modalités de fixation des prix, la qualité et régularité des livraisons des régimes à l'usine, la fourniture des services d'encadrement, la sécurité contre le vol de régimes. De manière plus spécifique, dans le cadre du dialogue entre la société agro-industrielle et les organisations de producteurs, le suivi-évaluation du partenariat se fera par l'échange de rapports mensuels et trimestriels de manière à permettre aux deux parties de mieux se comprendre et d'agir de façon appropriée pour résoudre les problèmes et difficultés rencontrés (Ndian).

#### **4.5.5 AUTRES CONDITIONS NÉCESSAIRES**

##### **4.5.5.1 Les infrastructures routières**

Au Ndian tout comme au Nyong et Kelle, l'entretien et la création d'infrastructures routières requiert l'implication simultanée des communautés, de l'État et du partenaire agro-industriel. Les organisations de planteurs et l'agro-industrie partenaire trouveraient une formule de cotisations mutuelles en vue de créer un fond dont le but sera d'aménager et d'entretenir les routes. Les communautés seraient impliquées dans la classification et la priorisation des routes à vocation agricole, le suivi-évaluation des travaux routiers (choix d'entrepreneurs compétents...), la réalisation d'études préliminaires pour établir des devis, la rédaction de projets de création d'infrastructures routières à soumettre aux services de l'État et aux bailleurs de fonds.

Au Fako e la municipalité serait responsable de conduire des études préliminaires et de monter des projets de création et d'entretien routier à soumettre à l'État et aux bailleurs de fond nationaux et internationaux. A Eséka, Les participants suggèrent l'ouverture de routes "périmétrales", lesquelles consistent en des aménagements de bordures qui desservent le maximum de champs possible.

Au Cameroun, des dispositions permettent aux collectivités locales décentralisées d'accéder à des ressources financière en vue de la création d'infrastructures routières. En effet, par les guichets investissements et entretien du fond routier, les collectivités peuvent entreprendre des travaux sur les routes rurales (Présidence de la République du Cameroun, 2005).

##### **4.5.5.2 Les agents de liaison pour renforcer le partenariat**

Dans le cadre d'une participation des coopératives au capital financier de l'agro-industrie, des membres de ces coopératives pourraient les représenter au sein de l'administration de l'agro-industrie partenaire de manière permanente. Dans le cas de partenariat simple, sans participation au capital financier, un personnel de liaison assisterait aux réunions du conseil d'administration de l'agro-industrie. De même, l'agro-industrie disposerait d'un personnel de liaison au sein de l'union des planteurs qui assisterait aux assemblées générales.

#### **4.5.5.3 La gestion des conflits**

En matière de gestion des conflits, les participants suggèrent le paiement de pénalités par les deux parties en cas de non-respect des clauses contractuelles, à l'exemple du retard de paiements par l'agro-industrie ou l'approvisionnement en régimes de mauvaise qualité par la société coopérative.

Afin de s'assurer un consensus sur la qualité du produit, un laboratoire indépendant pourrait être engagé pour préciser sans ambiguïté le niveau de qualité du produit, mais cela impliquerait des coûts supplémentaires (Pultrano et Da Silva, 2012).

Dans le Nyong et Kelle, la gestion des conflits se ferait dans un premier temps à l'amiable. L'avantage est l'absence de coûts de transactions pour la résolution du conflit, illustré par Coase : "les négociations entre les parties conduisent à la réalisation d'arrangements qui maximisent la richesse et ceci indépendamment de l'attribution initiale des droits (Coase cité par Elodie, 2006)" et en cas de non résolution, le recours aux institutions judiciaires serait envisagé.

En 2013, afin d'améliorer le climat des affaires, le Cameroun a créé des divisions commerciales spécialisées dans les tribunaux de première instance (Abeng *et al.* 2014).

## **CHAPITRE 5: CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

Compte tenu du caractère exploratoire de cette étude, ce chapitre présente dans un premier temps une analyse critique de la méthodologie employée et dans un second temps, la synthèse des résultats clés obtenus et quelques recommandations pour aboutir à un partenariat durable gagnant-gagnant entre planteurs et agro-industries.

### **5.1 FORCES ET FAIBLESSES DE LA MÉTHODE PPA**

#### **5.1.1 FORCES DE LA MÉTHODE PPA**

##### **5.1.1.1 Outil de recherche-action**

La genèse de la connaissance par la méthode PPA appliquée à l'étude des partenariats entre agro-industries et planteurs de la filière huile de palme au Cameroun peut être scindée en trois étapes. Dans la première étape, les participants effectuent un état des lieux, un diagnostic qui correspond à l'identification et la description des variables influentes sur le partenariat. Ensuite, ils décrivent des scénarios de situations catastrophes, intermédiaires et favorables de partenariats susceptibles de les affecter dans le futur. Enfin les participants élaborent des recommandations pour parvenir au scénario favorable. Cette construction progressive permet aux participants de comprendre l'ensemble des facteurs qui influencent le partenariat et de fournir des recommandations précises.

La conduite de l'étude sur les partenariats planteurs-industrie s'inscrit dans une perspective d'amélioration des relations entre les deux catégories d'acteurs.

L'usage de la méthode PPA favorise la mise en application opérationnelle des résultats. Par exemple, les clauses contractuelles obtenues de façon participative sont susceptibles d'être utilisés comme base à l'élaboration d'un contrat de partenariat, ou d'un document de politique publique.

##### **5.1.1.2 Prise en compte des parties-prenantes, renforcement des capacités**

La mise en application de la méthode requiert une représentativité des acteurs majeurs du système étudié, ici ceux d'un partenariat entre planteurs de palmier à huile et agro-industrie produisant de l'huile de palme. Les études diagnostic précédemment conduites sont indispensables pour dresser une typologie des planteurs de palmier à huile, et inviter des

participants représentatifs de l'ensemble des acteurs : les représentants de l'agro-industrie, l'élite urbanisée, le petit planteur rural, les intermédiaires de transformation.

La méthode PPA, au-delà de la description, fournit des éléments d'aide à la prise de décision, émanant des acteurs eux-mêmes. Au sortir des ateliers, les participants ont apprécié le caractère séquentiel, participatif, interactif et didactique de l'atelier, son aspect pratique et la méthode utilisée. La thématique traitée (partenariat planteurs-industrie) répondait bien à leurs besoins et préoccupations.

#### **5.1.1.3 Cadre d'un dialogue constructif**

La présence d'acteurs diversifiés autour d'une table et représentant des intérêts parfois opposés laisse entrevoir des échanges discourtois. Dans le Nyong et Kelle par exemple, les participants se sont immédiatement focalisés sur les limites du projet de villagisation, rapportant les manquements de la SOCAPALM ou bien des planteurs. Dans le Ndian, certains planteurs au départ firent l'apologie de la transformation artisanale. La délimitation d'un système par les acteurs permet très rapidement de diminuer la tension. La définition du système puis des variables l'influençant neutralise les propos et les interventions deviennent plus objectifs. La méthode permet également d'adopter une approche constructive par l'éloignement à la réalité actuelle et connue et la concentration sur les évolutions possibles à moyen et long terme.

Les avis recueillis par la méthode PPA sont constitués de synthèses de discussions. L'opportunité d'expression égale, et la prise en compte des différents points de vue donnent de la crédibilité à ces discussions. L'interaction lors du processus garantit l'acceptation des idées des autres et aboutit à un consensus final. Les résultats obtenus par ce processus participatif représentatif des différentes parties-prenantes illustrent la construction d'une vision commune.

#### **5.1.1.4 La définition du sens des variables**

Le risque d'égarement est réel dans la recherche participative. La compréhension de certaines expressions est appréhendée différemment selon les individus. L'analyse PPA limite les erreurs liées à ce paramètre et assure une certaine rigueur aux discussions. Après l'identification des variables, les participants s'accordent sur la signification précise de chacune d'entre elle. La liste finale des variables retenues est validée et affichée dans la salle. Cette liste joue le rôle de boussole, elle permet de recentrer les discussions lorsque les participants s'égarent sur des thématiques hors-sujet.

### **5.1.1.5 Intérêt de l'analyse d'influences**

L'analyse des relations entre variables permet de sélectionner les variables clés sur des bases objectives calculées. Ce processus de sélection assure une rigueur scientifique à la méthode. La hiérarchisation permet de déterminer les variables clés sur lesquelles agir en priorité. C'est une phase interactive où les discussions permettent de comprendre le fonctionnement du système.

A Muyuka, où la méthode PPA n'a pas été suivie, une telle hiérarchisation n'a pas été faite et peut expliquer la difficulté dans la conduite des débats vers la fin de l'atelier.

### **5.1.1.6 Généralisation des résultats**

Sur les deux sites de recherche avec usage du PPA, 15 variables sont similaires sur un total de 19 variables identifiés sur les deux sites respectivement. A Muyuka, 17 variables ont été identifiées au total avec 8 variables communes aux trois sites de recherche.

Au sein des variables obtenues dans les ateliers PPA, 3 variables motrices sont communes, une (1) levier, 4 variables produits et une (1) marginale. Ces similitudes dans les 3 ateliers permettent d'envisager une généralisation des résultats à tous les bassins de production d'huile de palme du Cameroun.

### **5.1.1.6 Comparaison avec une approche participative semi-dirigée**

Les discussions sur les expériences présentes et passées de partenariat facilitèrent l'identification des variables sur le site de Muyuka, ce qui a conduit le premier jour à la définition de 13 variables. L'absence d'un système permettant de transcender la position d'acteur de chaque participant expliquerait la faible quantité des variables obtenues. Le faible dynamisme des discussions pourrait également expliquer le faible nombre de variables recueillies. Les conditions de mise en place d'un partenariat gagnant-gagnant occupa les discussions du deuxième jour et 4 variables supplémentaires ont alors été énoncées, ce qui conduit à un total de 17 variables.

L'atelier prévu originellement pour quatre jours fut ramené à trois puis à 2 jours, purement et simplement par manque de participation. Les données obtenues à Muyuka sont moins précises que celles obtenues par la méthode PPA.

La forte implication des animateurs lors de l'atelier de Muyuka s'explique par le faible niveau d'interaction entre les participants. Ces interventions ne sont pas sans conséquence sur les résultats. En effet, les risques d'influencer les discussions sont assez importants. En outre, la formulation des recommandations fut vague et démontre l'importance d'un processus évolutif de compréhension du fonctionnement du système au préalable.

Tout au long de l'atelier, nous avons assisté à des oppositions planteurs/ agro-industrie avec l'appui du représentant du MINADER. La définition d'un système à Muyuka aurait probablement permis des échanges plus constructifs.

### **5.1.2 FAIBLESSES DE LA MÉTHODE PPA**

#### **5.1.2.1 L'abstrait dans la méthode**

La méthode PPA dans toutes ses étapes requiert un niveau d'abstraction assez élevé. C'est le cas par exemple de la définition du système. La compréhension du concept de variable ou d'état de variable (ou attribut) n'est pas toujours facile pour certains participants. Le niveau d'instruction et l'habitude d'exercices intellectuels abstraits des participants est déterminant du niveau de difficultés qu'ils rencontrent dans cet exercice.

La compréhension de la prospective comme étant une exploration des futurs possibles a rencontré parfois l'opposition d'une conception rectiligne de l'avenir. Le concept de scénario est également difficile à comprendre par des participants n'ayant pas l'habitude de l'exercice. Toutefois, durant les ateliers PPA, des exemples ont été pris sur d'autres questions pour aider à la construction de scénarios.

#### **5.1.2.2 Des recommandations un peu vagues,**

Les recommandations obtenues par la méthode PPA sont plus précises que celles obtenues par des discussions semi-dirigées. Cependant, dans les recommandations des acteurs, les précisions de fréquence, de quantité et qualité ne sont pas perceptibles. Il s'agirait par exemple de préciser la périodicité des rencontres avec l'encadreur agricole, de préciser la norme des régimes de noix de qualité ou bien le tonnage attendu par les deux partenaires. Par ailleurs, l'usage de variables dans un premier temps, assure une standardisation de l'information recueillie.

### **5.1.2.3 Charisme de certains participants**

Le charisme et la force de persuasion de certains individus peut influencer les autres participants et jouer un rôle déterminant dans l'analyse du système et sur l'ensemble des résultats. Ainsi, la présence du coordonnateur national du PDPV dans l'atelier sur le Nyong et Kelle explique à elle seule la différence significative des indices de pondération de 2,38 et de 0,41 respectivement pour les variables "adaptation du contrat de partenariat à la politique publique (Nyong et Kelle)" et "politique publique sur l'accès au foncier (Ndian)".

La méthode repose sur un échantillon assez réduit d'acteurs (il faut un maximum de 12 participants). La sélection des participants en fonction de leur représentativité est donc déterminante de la possibilité de généraliser les résultats des ateliers. Il est apparu nécessaire de mener des études préalables sur le terrain afin d'avoir une typologie rigoureuse des acteurs avant d'organiser les ateliers, et de pouvoir les sélectionner. Un atelier PPA ne peut être organisé sans cette connaissance préalable du contexte et des acteurs impliqués dans le système sur lequel on souhaite travailler.

### **5.1.2.4 Risque d'influence des facilitateurs**

La méthode PPA repose sur l'habilité des experts à pouvoir organiser les débats, à recentrer les discussions, à donner la parole aux uns et aux autres. La méthode en elle-même ne garantit pas l'objectivité de l'expert. Certains experts en effet peuvent être en faveur d'une approche purement participative et d'autres pratiquer du participatif dirigé. L'expert pourrait par exemple favoriser l'expression d'une variable ou d'une autre lors des discussions en fonction de sa connaissance du sujet. L'impartialité des facilitateurs constitue ainsi une limite à l'objectivité de la méthode.

Cette remarque s'applique à toutes les méthodes participatives, elle n'est pas spécifique à la méthode PPA. De plus, comme cela a été signalé plus haut, les étapes de travail sur les variables influençant le système permettent de garantir en partie la neutralité des facilitateurs et l'objectivité des participants.

### **5.1.2.5 Des réalités méconnues**

La méthode PPA appliquée dans notre contexte offre l'opportunité aux acteurs locaux de s'exprimer. Seulement ces derniers n'ont pas forcément la connaissance de certaines réalités parce qu'ils ne les vivent pas directement. C'est le cas par exemple de la fluctuation des cours mondiaux de l'huile de palme brute ou bien des enjeux fonciers au niveau supérieur de l'État.



Certaines variables importantes peuvent ne pas apparaître. Quand bien même elles apparaissent, elles ont un niveau d'influence marginal. Cette analyse est également valable pour des ateliers conduits à un niveau national. La vision des experts est souvent différente voire opposée à celle des acteurs locaux.

#### **5.1.2.6 Un exercice onéreux**

L'organisation d'atelier requiert des moyens financiers conséquents. L'atelier PPA dure quatre jours. L'exercice exige de compenser les participants, détournés de leurs activités quotidiennes. L'usage de la méthode requiert du matériel, de la logistique et des équipements divers.

### **5.1.3 SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION DE LA MÉTHODE**

#### **5.1.3.1 Prise en compte de l'abstraction**

Les facilitateurs peuvent utiliser des exemples autres ceux de la thématique traitée dans la perspective d'explicitier les étapes les plus abstraites de la méthode. Ainsi ils pourraient présenter des exemples de construction de scénarios sur des thèmes liés à l'éducation, à l'accès à l'eau potable, à la santé, etc.

Afin de s'adapter à la complexité de certaines étapes comme la construction de scénarios ou bien la définition des variables, les facilitateurs peuvent utiliser des cartes, des dessins en lieu et place des textes. L'avantage est de simplifier l'exercice et rendre accessible la méthode à un public plus large. Les facilitateurs pourraient détailler quelques exemples de résultats attendus afin de juguler les difficultés liées à la compréhension de la notion de variable.

#### **5.1.3.2 Étape intermédiaire pour aboutir aux scénarios**

Il semble judicieux d'inclure une étape intermédiaire précédant la construction de scénarios. Les participants vont insérer dans un tableau de façon systématique les éléments de leurs expériences passées en fonction des variables obtenues. Les participants feraient des recommandations sur les variables clés et Leviers. La décomposition de variables en sous variables permettrait une analyse détaillée et systématique dans l'optique d'une meilleure compréhension et la perspective de développer des scénarios. Le tableau 23 présente un exemple de la matrice en vue du développement de scénarios:

**Tableau 21 : Exemple de matrice en vue du développement de scénarios**

<b>Variable</b>	<b>Expériences passées</b>	<b>Avantage/inconvénient</b>	<b>Vision future</b>	<b>Avantage/inconvénient</b>	<b>Comment? Quand? etc.</b>
<b>Modalités de transport</b>	Transport par la CDC	Pas de perte de régimes	Transport par des sociétés privées	Création d'emplois	Tous les mois
<b>Modalités de paiement</b>	Paiement à la caisse	Lenteur des procédures	Efficacité des paiements	Délais raccourcis	Paiement par téléphone

(Source: Auteur, 2014)

### **5.1.3.3 Conduite d'atelier à des échelles différentes**

En plus des ateliers conduits à une échelle locale, l'organisation d'atelier avec des acteurs à une échelle nationale (experts, chercheurs, décideurs, etc.) permettrait de recueillir des informations représentant un plus grand échantillon d'acteurs. Certaines variables pourraient apparaître et permettrait d'enrichir les recommandations. Dans notre cas, nous avons eu une réunion avec les responsables de l'Unexpalm et le coordonnateur national du PDPV.

## **5.2 SYNTHÈSE : CONDITIONS POUR UN PARTENARIAT DURABLE ENTRE PLANTEURS-INDUSTRIE DANS LE SECTEUR ELAECOLE**

**Les principales conditions de mise en place du contrat de partenariat sont:**

1. La formulation d'un contrat négocié entre les deux parties, avec des clauses claires et précises
2. L'organisation de producteurs en coopératives et union (renforcement des capacités managériales, dynamique interne, autonomie, etc.)
3. La création d'un département en charge des plantations villageoises (PV) au sein de l'agro-industrie
4. L'établissement d'une relation de confiance basée sur la transparence, la communication et le suivi-évaluation du partenariat.

D'un point de vue juridique, la coopérative semble être le regroupement opportun au type de partenariat entre planteurs et agro-industries de palmier à huile (Paca, 2009). En outre, le manque de communication entre partenaires conduit à l'incompréhension et aux conflits, d'où l'importance d'un dialogue ouvert (Pultrano et Da Silva, 2012). La mise en place d'une relation de confiance et de transparence entre les planteurs et l'industrie implique un " suivi-évaluation participatif " et inclusif des parties prenantes.

**Les principales clauses d'un contrat de partenariat sont:**

1. L'encadrement technique par l'agro-industrie en faveur des planteurs,
2. La vente des régimes de noix des planteurs à l'agro-industrie à prix négocié,
3. La fixation annuelle ou semestrielle d'objectifs de production de régimes par les planteurs et du tonnage à vendre à l'usine,
4. L'obligation d'achat des régimes de noix par l'usine,
5. L'octroi de garanties par l'agro-industrie aux planteurs pour l'accès au crédit,
6. Le respect des opérations culturales par les planteurs,
7. Le respect des délais de paiement par l'agro-industrie,
8. L'application des pénalités pour le non-respect des clauses,
9. La clarification des procédures de règlement des litiges,
10. La précision des modalités de paiement, de recouvrement des créances,
11. La prise en charge du transport des régimes par l'agro-industrie et les planteurs en cas d'incapacité de l'agro-industrie,
12. Les modalités de communication (production de rapports, réunions, représentants)

13. Les modalités de suivi-évaluation du partenariat,

14. les conditions de rupture du contrat.

Les clauses considérées dans le cadre du contrat de partenariat englobent la précision des objets tels que les considérations de prix, de produits, de quantités, etc. (Pultrano et Da Silva (2012).

### **5.3 QUELQUES RECOMMANDATIONS.**

Les résultats obtenus dans le cadre de notre étude sont constitués en partie de recommandations pour un partenariat durable entre planteurs et agro-industries du secteur elaeicole au Cameroun. Ces résultats obtenus de façon participative suscite l'espoir de leur prise en compte lors de l'élaboration de la stratégie nationale de développement durable de la filière huile de palme coordonnée par le Minader avec l'appui des acteurs de la filière.

Nous recommandons :

#### **Aux institutions de recherche**

D'élargir les études entre planteurs et agro-industries à d'autres secteurs. La vision est de généraliser les résultats et aboutir à un nouveau paradigme en matière d'agriculture contractuelle dans un contexte d'enjeux croissants liés au foncier.

#### **Aux acteurs de la société civile**

De contribuer au renforcement des capacités des communautés en matière d'organisation, de coopération décentralisée, de gouvernance, de défense de leurs intérêts afin d'effectuer des choix judicieux pour leur épanouissement.

#### **Aux agro-industries**

De créer un département en charge des relations aux plantations villageoises dans le cadre d'un modèle d'agriculture contractuel afin de faciliter la communication et le suivi des relations avec les planteurs.



## REFERENCES

- Abdullah, A. H., Aziz, R. A. & Mohamad, S.** 1987. Development and socio-cultural changes in rural malaysia. *Akademika*, (30): 29-48.
- Ahmed A., Akwa P., Alim H., Bela T.A., Biwele S., Doube, M., ..... & Zang, U.** 2005. *Document de stratégie du développement du secteur rural*. Yaoundé, Cameroun: Ministère de l'économie de la planification et de l'aménagement du territoire.
- Abeng, R., Amboa, R. P., Piskopani, A., Atono, A., & Bongam, A. G.** 2014. *Comparing business regulations for domestic firms in 189 economies: country profile cameroon*. Washington DC: The World Bank.
- Anonyme.** 2014. *Centre d'arbitrage du GICAM*. Consulté le 15 Aout 2014, Sur [www.legicam.org](http://www.legicam.org): à l'adresse URL: [Http://Www.Legicam.Org/Index.Php?Option=Com\\_Content&Task=View&Id=22&Itemid=47](http://Www.Legicam.Org/Index.Php?Option=Com_Content&Task=View&Id=22&Itemid=47)
- Ayodele, T.** 2010. *African case study: palm oil and economic development in Nigeria and Ghana*. Recommendations for the world bank's 2010 palm oil strategy. Washington DC: World Bank.
- Bakoume, C., Ndigui, B., Weise S., Rafflebeau S. & Jannot C.** (2002). *Études complémentaires sur la relance des filières hévéa et palmier à huile*. Yaoundé, Cameroun: Document ad hoc IRAD/CIRAD/IITA/FAO.
- Barr, A., Fafchamps, M. & Owens, T.** (2005). The governance of non-governmental organizations in uganda. *World Development* , 33(4): 657–679.
- Berger, K. G. & Martin, S. M.** 2000. "Palm Oil". In K. F. Kiple, & C. K. Ornelas, *The cambridge world history of food* (pp. 397-411). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bertrand, É.,** .2006 . La thèse d'efficience du « théorème de Coase ». *Revue économique* 5 (57): 983-1007 consulté le 15/08/2014 à l'adresse URL : [www.cairn.info/revue-economique-2006-5-page-983.htm](http://www.cairn.info/revue-economique-2006-5-page-983.htm).
- Bourgeois, R. & Jesus, F.** 2004. *Participatory Prospective Analysis, exploring and anticipating challenges with stakeholders*. Monographs No46. Bogor, Indonesia: Centre for Alleviation of Poverty through Secondary Crops Development in Asia and the Pacific.
- Carrère, R.** 2011. Le palmier à huile en Afrique: le passé, le présent et le futur. *Collection du World Rainforest Movement sur les plantations*, (15): 1-69.

- Cleaver, K.** 2007. *Contemporary issues of agriculture and rural development in developing countries*. Report of the forum on agriculture and research for development. Berlin, Germany: International Fund for Agricultural Development.
- Comte, A.** 1987. *Discours sur l'esprit positif: ordre et progrès*. Paris: Vrin
- Corning, P. A.** 1982. Durkheim and Spencer. *The British journal of sociology*, 33(3): 359-382.
- Cotula, L., Vermeulen, S., Leonard, R. & Keeley, J.** 2009. *Land grab or development opportunity? agricultural investment and land deals in africa*. London/Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, the International Fund for Agricultural Development and the International Institute for Environment and Development.
- FAOSTAT** (2014a). Taux de conversion nette de forets consulté le 10 mars 2014 sur [www.faostat.fao.org](http://www.faostat.fao.org) à l'adresse URL : [http://faostat3.fao.org/faostatgateway/go/to/browse/o/\\*/F](http://faostat3.fao.org/faostatgateway/go/to/browse/o/*/F)
- De Jouvenel, H.** 2002. La démarche prospective, un bref guide méthodologique. *Futuribles* (179): 51-71.
- Durkheim, E.** (1986). *De la division du travail social*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Elong, J., G.** 2003. Les plantations villageoises de palmier à huile de la Socapalm dans le bas-Moungo (Cameroun) : un projet mal intégré aux préoccupations des paysans. *Les cahiers d'outre-mer*, (224): 401-418.
- Erdman, H. E., & Tinley, J. M.** (1957). *The principles of cooperation and their relation to success or failure*. Bulletin 758. California: California agricultural experiment station
- Earton, C. & Shepherd, A.W.** 2001. *Contract Farming: Partnerships for Growth*. Bulletin 145. Rome: The Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Faurès, J.-M. & Santini, G.** 2008. *Water and the rural poor: interventions for improving livelihoods in subsaharan africa*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Feintrenie, L.** 2014. Agro-industrial plantations in central Africa, risks and opportunities. *Biodiversity and conservation* (23): 1577–1589.
- Feintrenie, L., Akoa, S., Dessard, H., Iyabano, A., Karpe, P., Levang, P., MiaroIII, L. & Ndoutoume, E.** 2014. *Are agribusiness companies responsible for land grabbing in central africa?* World Bank international conference on land and poverty March 24-27, Washington DC.

- Feintrenie L.** (2013). *Oil palm business models*. 4e conférence internationale biocarburants et bioénergies. 2ie, Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement, Ministère des Mines et de l'Énergie : Ouagadougou, Burkina Faso, 21-23 novembre 2013.
- Foko, E.** 1994. Les paysans de l'ouest Cameroun face au crédit agricole institutionnel. *Économie rurale*, (219): 12-15.
- Folefack, D., P., Kaminski, J. & Enam, J.** 2011. *Note sur le contexte historique et gestion de la filière cotonnière au Cameroun*. Background paper 11. Floride: Université de floride, Centre pour les Études Africaines.
- Hatem, F. & Malpede, D.** 1992. Le développement humain: genèse et perspective d'un concept. *Économie prospective internationale* 49:103-115.
- Halfacree, K.** (1993). Locality and social representation: space, discourse and alternative definitions of the rural. *Journal of rural studies*, 9 (1): 23-37.
- Halfacree, K.** 2007. Trial by space for a 'radical rural': introducing alternative localities, representations and lives. *Journal of rural studies*, 23: 125-141.
- Hirsch, R.** 1995. Le palmier à huile en Afrique: la nécessaire relance. *Plantations, recherche, developpement*, 19-30.
- Hirsch, R.** 2000. Dynamique récente des plantations individuelles de palmier à huile au cameroun. *OCL* 7(2): 172-174.
- Hoyle, D. & Levang, P.** 2012. *Le développement du palmier à huile au Cameroun*. Document de Travail, Genève: Fond Mondial pour la Nature.
- Huggins, C.** 2011. *A Historical perspective on the 'Global Land Rush'*. Rome: International Land Coalition
- Iyabano, A. H.** 2013. *Analyse socio-économique de la filière artisanale d'huile de palme dans la région de la Sanaga-Maritime (Cameroun)*. Thèse de master sociétés rurales, territoires et gestion des ressources naturelles, Institut Agronomique et Méditerranéen de Montpellier. Université Paul Valéry Montpellier III: Département du développement durable et aménagement.
- Iyabano, A., H. & Feintrenie, L.** 2014. Plantations villageoises de palmier à huile et huile de palme artisanale au Cameroun. Yaoundé, Cameroun: Rapport CIRAD, 35 p.
- Jacquemard, J.-C.** 2012. *Le palmier à huile*. Gembloux, Belgique: Editions Quae.
- Jannot, C.** 2010. Emplois, Économie, Environnement :Le Développement De La Filière Palmier À Huile En Côte-d'Ivoire. *OCL*, 17(6): 393-399.



- Kadiri, B. & Verbelen, F. 2013** *US palm oil project would destroy endangered chimpanzee habitat in Cameroon*. Amsterdam: Greenpeace.
- Kates, R. W., Parris, T., & Leiserowitz, A. 2005.** Science and policy for sustainable development. *Environment*, 47(3): 8-21.
- Konings, P. 1986.** L'État, l'agro-industrie et la paysannerie au Cameroun. *Politique Africaine* 22: 120–137.
- Lebailly, P., & Tentchou, J. (2009).** *Etude sur la filière porteuse d'emploi "palmier à huile"*. Yaoundé, Cameroun: Organisation Internationale du travail.
- Levang, P. 1997.** *La terre d'en face: transmigration en Indonésie*. Paris: Orstom.
- Maley, J. 1999.** L'expansion du palmier à huile (*elaeis guineensis*) en Afrique centrale au cours des trois derniers millénaires: nouvelles données et interprétations. In S. Bahuchet, D. Bley, H. Pagezy & N. Vernazza-Licht, *L'homme et la foret tropicale* (pp. 237-254). Marseille: Société d'ecologie humaine.
- Mayer, R., & Laforest, M. 1990.** Problème social : le concept et les principales écoles théoriques. *Service social*, 39 (2): 13-43.
- Minkeng Jacques. (2013).** *Présentation de la délégation départementale du Ministère de l'Agriculture et du développement Rural du Nyong et Kelle*. Eséka, Cameroun: Ministère de l'Agriculture et du développement Rural.
- Mendras, H. 1995.** *Sociétés paysannes*, Paris: Gallimard.
- Murdoch, J. 2000.** Networks, a new paradigm of rural development? *Journal of rural studies*, 16: 407-419.
- Nagot, G., F. & Schmitt, B. 2000.** Définir l'espace rural ? De la difficulté d'une définition conceptuelle à la nécessité d'une délimitation statistique. *Economie rurale*. 257 (257): 42-55
- Nchanji, Y. K., Tataw, O., Nkongho, R. & Levang, P. 2013.** *Artisanal milling of palm oil in Cameroon*. working paper 128. Bogor, Indonesia: Center for International Forestry Research.
- Nji, A. 1981.** *The revitalization of rural communities through integrated rural development.*: Buea, Cameroon: National Printing Press Annex.
- Nji A. 2004.** *Why Poor People Remain Poor: Key elements for poverty alleviation and sustainable development*. Yaoundé, Cameroon: Buma Kor Publishers.
- Nkongho, R. N., Feintrenie, L. & Levang, P. 2014a.** Strengths and weaknesses of the smallholder oil palm sector in Cameroon. *OCL*, 21(2):1-9.

- Nkongho, R. N., Feintrenie, L., & Levang, P.** (2014b). *The non-industrial palm oil sector in Cameroon*. Working paper 139. Bogor, Indonesia: Center for International Forestry Research
- Nkongho, R. N., Nchanji, Y., Tataw, O. & Levang, P.,** (2014c). Less oil but more money! Artisanal palm oil milling in Cameroon. *African Journal of Agricultural Research*, 9 (20):1586-1596.
- Ndjogui, T. E., Nkongho, R. N., Rafflebeau, S., Feintrenie, L. & Levang, P.** (2014). *Historique du secteur palmier à huile au Cameroun*. Document occasionnel 109: Bogor, Indonésie: Centre International de Recherche en Foresterie .
- Ngando, E., F., Mpondo, E., A., Ekwe, D., Laverdure, E. & Koon, P.** 2011. Assesment of the quality of crude palm oil from smallholders in Cameroon. *Journal of stored products and postharvest research*, 2(3): 52-58.
- Nguiro, S. & Schwartz, B.** 2012. *Etude sur la concession foncière de sgsoc dans le sud-ouest du Cameroun*. Yaoundé, Cameroun: Centre pour l'Environnement et le Développement.
- Ngom, E.** 2010. *Présentation du Programme de Développement des Palmeraies Villageoises (PDPV)*. Yaoundé, Cameroun: Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural.
- Ngom E, Ndjogui TE, Nkongho RN, Iyabano AH, Levang P, Miaro III L & Feintrenie L.** 2014. Diagnostic du secteur éléicole au Cameroun. Feintrenie L et Levang P éditeurs. Rapport de synthèse. CIRAD, IRD, CIFOR, WWF-CARPO, Minader.
- Ngum, A. F.** 2012. *Analysis of the land tenure system and its implications for smallholder farmers in Njombe (Cameroun)*. Mémoire de fin d'études, Dschang, Cameroun: Université de Dschang, Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles, département de sociologie rurale et de vulgarisation agricole.
- Nlend, A., L.** 2012. *Analyse économique comparative de la vente de régimes à l'agro-industrie et de la transformation artisanale des régimes de noix de palme*. Rapport de stage, Dschang, Cameroun: Université de Dschang, Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles, département d'économie rurale.
- Olagunju, F., I.** 2008. Economics of palm oil processing in southwest nigeria. *International journal of agricultural economics & rural development*, 1(2): 69-77.
- Paca.** 2009. *Étude de faisabilité d'un programme de développement des plantations villageoises de palmier à huile dans le cadre du projet « Paca »*. Rapport de consultation définitif, Washington DC: Banque Mondiale.
- Plédran, O.** 2012. *Le développement des plantations de palmiers à huile au Cameroun : enjeux pour un développement durable*. Rapport de stage, université de Lyon II, Institut d'Études Politiques, département des affaires internationales.

Présidence de la République du Cameroun. 2005)décret N° 2005/ 239 du 24 juin 2005, article 6).

**Prowse, M.** 2013. *L'agriculture contractuelle dans les pays en développement*. Anvers, Belgique: Agence Française de Développement.

**Rafflegeau, S.** 2008. *Dynamique d'implantation et conduite technique des plantations villageoises de palmier à huile au cameroun :facteurs limitants et raisons pratiques*. Thèse de doctorat. Paris: Ecole doctorale agriculture, alimentation, biologie environnement et santé rattachée à l'institut des sciences et industries du vivant et de l'environnement Agro Paris Tech, département d'agronomie.

**Rival, A. & Levang, P.** 2013. *La palme des controverses, palmier à huile et enjeux de développement*. France: Quae éditions.

**Rist, G.** 1996. *Le développement. Histoire d'une croyance occidentale*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

**Secrétariat permanent de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique.** 2011. Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives. Adopté le 15 décembre 2010. Yaoundé, Cameroun: Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique

**Sevin, O.** 2008. Que sont devenus les transmigrants ? vingt-cinq ans de transmigration dans le centre-Kalimantan (Indonésie). *Les Cahiers d'Outre-Mer*, 244: 433-457.

**Smalley, R.** 2013. *Plantations, contract farming and commercial areas in Africa: a comparative review*. working paper 55 Cape Town, South Africa: Institute of Poverty, Land and Agrarian Studies.

**Smalley, R.** 2014. *Large-scale commercial agriculture in africa:lessons from the past*. Policy Brief 65 Cape town, South Africa: Institute of Poverty, Land and Agrarian Studies .

**Soubbotina, T. P.** 2004. *Beyond economic growth, an introduction to sustainable development*. Washington DC: The World Bank.

**Strange, T., & Bayley, A.** 2008. *Sustainable development, linking economy, society, environment*. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development.

**Sutton, K.** 1989. Malaysia's FELDA Land Settlement Model In Time And Space. *Geoforum*, 20(3): 339-354.

**Tobie, O. M.** 2006. *Analyse des politiques agricoles mises en œuvre au Cameroun depuis 1960* . Yaoundé, Cameroun: Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural.

**Tort, P.** 1996. *Spencer et l'évolutionnisme philosophique*. Paris: Presses Universitaires de France.

- Trochim, W.** 2000. The research methods knowledge base. Cincinnati, United State of America: Atomic Dog Publishing.
- Wilkinson, J. & Rocha, R.** 2009. Agro-industry trends, patterns and development impacts. In C. D. Silva, D. Baker, A. W. Shepherd, & C. Jenane, *Agro-Industries For Development* (46-92). Rome: The Food and Agriculture Organization of the United Nations and The United Nations Industrial Development Organization.
- Yahmed, D. B., & Houstin, N.** 2010. *Atlas Du Cameroun*. Paris: Jaguar .



## ANNEXES

### **Annexe 1: Déroulement des ateliers PPA**

#### **Jour 1 : lundi: Introduction, délimitation du système et identification des variables**

L'atelier débute par des présentations générales sur les opportunités et enjeux de développement du palmier à huile dans le monde et au Cameroun. La définition du système suit le rappel des objectifs de l'atelier. Ensuite les facilitateurs présentent brièvement la méthode. Après la définition du système, les participants identifient les variables qui peuvent avoir un effet sur les partenariats et s'accordent sur le sens des variables.

#### **Jour 2 : mardi : Analyse des liens d'influence et de dépendance entre variables**

L'analyse des liens de dépendance et d'influence s'est faite en créant deux colonnes représentant les variables séparées par des feuilles blanches où étaient matérialisées les relations d'influence ou de dépendance. Une valeur de 1 à 3 était assignée à chaque relation en fonction de l'importance relative de la relation entre ces deux variables par rapport aux autres relations, par des argumentations conduisant à un consensus ou un vote au sein du groupe.

#### **Jour 3 : mercredi: (Pause) analyse préliminaire des résultats en vue de les montrer aux participants**

Une journée de repos pour les participants a permis aux organisateurs de faire une rétrospective des deux premiers jours, et d'analyser les données recueillies. La réalisation du graphe d'influence/ dépendance des variables a permis de ressortir les interactions au sein du système et de présenter les variables clés obtenues, ce qui permet de préparer les activités des deux jours suivants.

#### **Jour 4 : jeudi: Définition des états des variables, constructions de trames**

Après un bref rappel des activités déroulées les deux premiers jours, les résultats de l'analyse des données ont été présentés. Les participants ont pu apprécier les liens d'influence et de dépendance entre les variables. Les discussions ont été centrées sur les variables clés, obtenues après une hiérarchisation qui découle de leur propre évaluation. Concrètement, les états des différentes variables ont été synthétisés à la suite d'un processus de brainstorming individuel. L'explication de prospective facilite la conception de trames et la description de scénarios par les participants.

### **Jour 5 : vendredi: Description des scénarios et travaux en ateliers sur les recommandations par thèmes**

Les travaux de description de scénarios sur le court, moyen et long-terme ont été organisés en trois groupes de travail : un groupe a travaillé sur le scénario catastrophe, un autre sur le scénario intermédiaire et le dernier a travaillé sur le scénario favorable. Une restitution des travaux de groupe s'accompagne d'échanges entre les participants sur des aspects de réalisme et de plausibilité des scénarios. Les participants ont également travaillé en atelier sur des recommandations stratégiques.

## **Annexe 2: Déroulement de l'atelier hors PPA (Muyuka)**

### **Jour 1**

1. Présentations introductives (l'huile de palme dans le monde et l'histoire du secteur au Cameroun).
2. Discussions sur le passé des partenariats: Quels partenariats ont existé entre planteurs et agro-industries? (Évolution du partenariat entre la CDC et les planteurs au cours de l'histoire)
3. Leçons apprises des expériences passées: les points positifs et les points négatifs.

### **Jour 2**

1. Quels sont les conditions pour assurer un partenariat gagnant-gagnant entre planteurs et agro-industries sur le long terme?
2. Discussions de groupe sur les clauses essentielles d'un contrat de partenariat, et les moyens de mise en œuvre.
3. Présentations des groupes suivis de discussions et synthèses.



**Annexe 3: Réunion avec Unexpalm et le PDPV**  
**Questions traitées lors des discussions**

1. Quel est l'historique du partenariat planteurs-agro-industries ?
1. Existe-t-il un partenariat réel entre les planteurs et les agro-industries ?
2. Quels sont les modalités de financement éventuel des plantations de palmier à huile ?
3. Quel sont vos projections sur la nature du partenariat, comment voyez-vous le partenariat ?
4. Comment percevez-vous la dynamique paysanne (mouvement coopératif) ?
5. Comment gérer la question des détournements au sein des coopératives ?
6. Quel est votre point de vue sur la fixation des prix ?
7. Comment comptez-vous remédier à la rareté de la main d'œuvre ?
8. Comment envisageriez-vous un modèle d'actionnariat avec les planteurs locaux ?

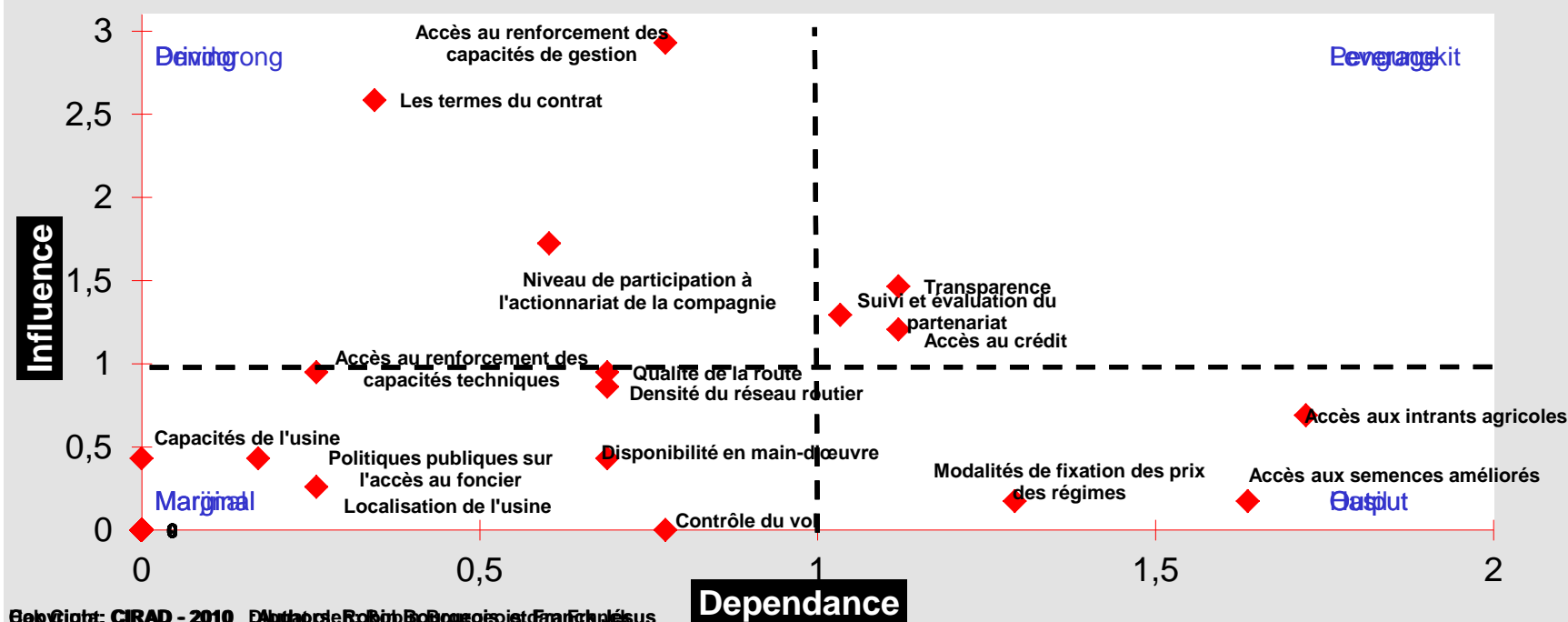
#### Annexe 4: Matrice d'influences (lecture horizontale) et dépendances (lecture verticale) totales dans le Ndian

Dépendance ↓ Influence →	Confiance	Accès au renforc	Accès au renforc	Accès à de bons	Accès aux intran	Accès au crédit	FFB modalités d	Qualité de la rout	Densité du rése	Localisation de l	Capacité industr	Les modalités de	Contrôle du vol	Suivi et évaluati	Les termes du c	Transparence	Participation 17	Les politiques p	Disponibilité en
Confiance	1	-	1	1	1	3	4	1	1	-	-	2	1	2	-	3	1	-	1
Accès au renforcement des capacités techniques	2	1	3	3	3	1	1	1	1	-	-	1	1	3	3	1	1	1	1
Accès au renforcement des capacités de gestion	2	2	1	3	3	3	3	3	3	1	-	4	3	3	3	4	4	2	4
Accès à de bons plants de qualité	2	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	1	-	1	-	1	1	-	-
Accès aux intrants agricoles	3	-	1	1	1	1	1	-	-	-	-	1	1	3	-	3	1	-	2
Accès au crédit	3	-	-	1	3	1	4	2	2	-	-	1	1	1	-	1	1	-	4
FFB modalités de transport	4	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	4	1	1	-	1	1	-	-
Qualité de la route	2	-	-	3	2	1	4	-	-	-	-	1	3	1	-	1	1	-	1
Densité du réseau routier	2	-	-	3	2	1	3	-	-	-	-	1	3	1	-	1	1	-	1
Localisation de l'usine	1	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-
Capacité industrielle	4	-	-	-	-	1	3	-	-	-	-	1	1	1	-	1	1	-	-
Les modalités de fixation des prix des	2	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	1	-	1	-	1	1	-	-
Contrôle du vol agricole	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Suivi et évaluation du partenariat	3	1	2	2	3	3	3	1	1	-	-	3	1	1	1	3	1	1	1
Les termes du contrat	3	3	4	4	3	3	3	3	3	-	-	3	1	4	1	3	4	1	1
Transparence	4	-	1	3	3	4	3	1	1	-	-	4	1	3	-	1	1	-	1
Participation 17 de l'actionariat de l'union des petits exploitants dans la société.	3	1	2	4	3	3	3	3	3	-	-	2	1	1	1	3	1	1	1
Les politiques publiques sur l'acquisition de terres	1	-	-	-	-	-	3	-	-	3	-	1	1	-	-	-	-	-	-
Disponibilité en main-d'œuvre	2	-	-	-	2	1	1	-	-	-	-	1	2	1	-	1	1	-	1

#### Annexe 5: Matrice d'influences (lecture horizontale) et dépendances (lecture verticale) totales dans le Nyong et Kelle

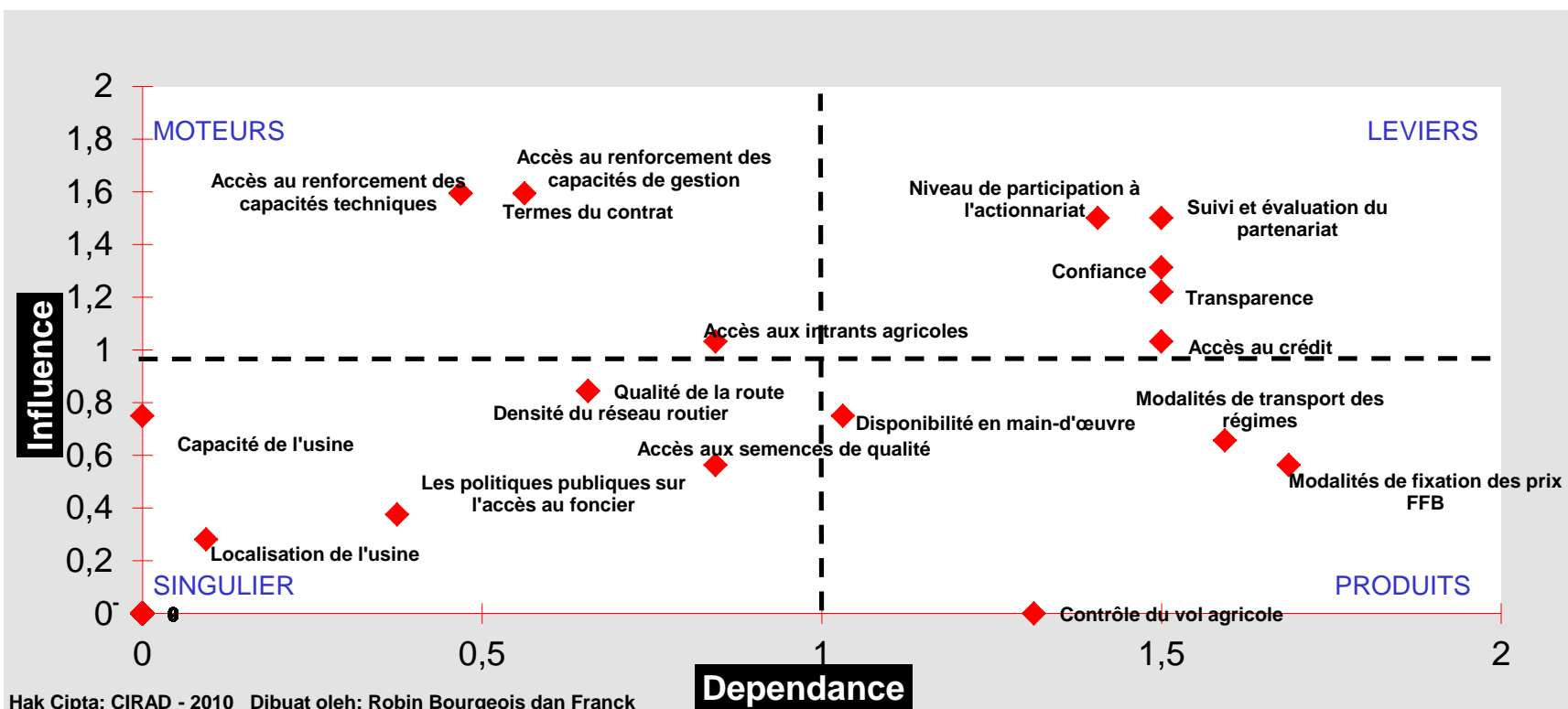
Dépendance ↓ Influence →	Etat des infrastr	-modalités du tr	Encadrement tec	Cout des engrais	Accès aux seme	Modalités de fix	Accès au crédit	securisation de l	confiance et tran	Modalités de sui	Legalisation du	(Procédure de reg	Adaptation du c	-Organisation de	Rendement en l	surface par plant	-Capacité de tran	-régime fiscal de	Département en
Etat des infrastructures routières/Existence	1	4	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	-	2	1	3	-	1	1
-modalités du transport des fruits/intrants	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	-	1	-	1	4	3	-	1	-
Encadrement technique	1	1	1	1	4	3	4	3	3	3	4	3	1	4	4	3	-	4	2
Cout des engrais bord champ	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	-	2	3	1	-	-	-
Accès aux semences améliorées	1	1	4	-	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	4	3	-	1	1
Modalités de fixation des prix des régimes à l'usine	-	-	-	-	1	1	1	3	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
Accès au crédit pour les planteurs	1	1	1	-	1	-	1	1	-	-	-	-	-	1	1	3	-	1	-
securisation de la production contre le vol	1	1	1	-	1	1	1	1	1	2	1	4	-	1	4	4	-	1	-
confiance et transparence entre les planteurs	1	1	1	1	4	4	4	3	1	4	1	1	-	4	1	1	-	-	-
Modalités de suivi-évaluation du partenariat	1	3	1	1	3	3	4	3	3	1	1	3	-	3	3	1	-	-	-
Legalisation du contrat de partenariat.	1	4	1	1	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	3	1	1	1	-
Termes précisés	-	2	-	1	1	3	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	-	-	-
Procédure de règlementation des litiges	1	1	2	1	4	4	4	1	1	3	4	3	1	4	1	1	2	4	1
Adaptation du contrat de partenariat à la politique publique	2	3	2	4	3	3	4	4	1	3	4	3	1	1	1	3	-	1	1
-Organisation de producteurs	1	1	1	-	1	-	1	1	-	-	-	-	-	1	1	3	-	1	-
-Rendement en fruits/ régimes sur la parcelle	3	3	4	1	3	1	4	4	1	1	1	1	-	2	2	1	-	4	1
-Capacité de transformation industrielle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-régime fiscal des producteurs de fruits	1	1	1	4	1	1	1	1	-	1	1	1	-	3	1	1	-	-	-
Département en charge des PV dans l'entreprise	-	3	3	1	2	1	3	1	3	1	1	1	-	1	1	1	-	1	1

**Annexe 6:Matrice et graphe d'influence (lecture horizontale) dépendances (lecture verticale) d'influence directe dans le Ndian**

[illegible]

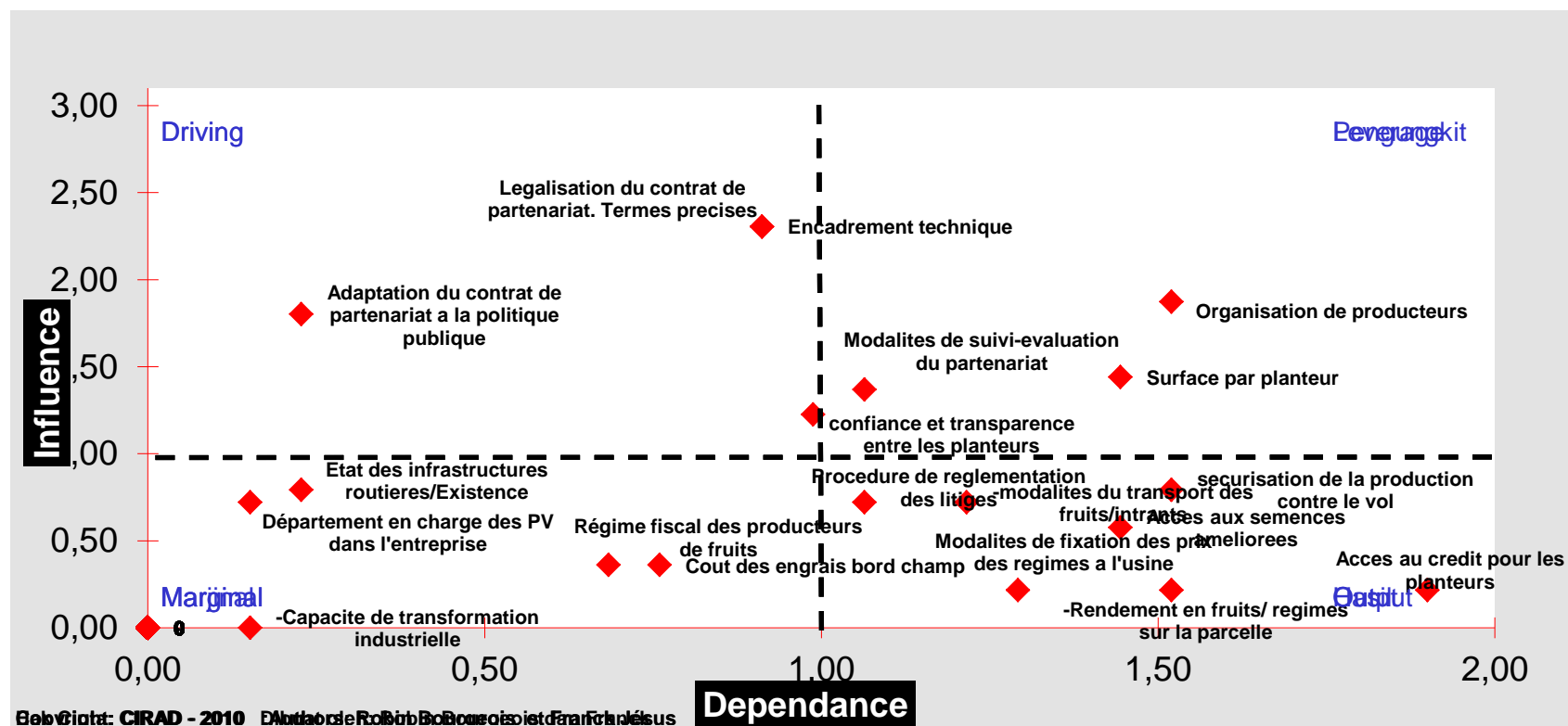
## Annexe 7: Matrice et graphe d'influence (lecture horizontale) dépendance (lecture verticale) et graphe d'influence indirecte dans le Ndian

Dépendance ↓ Influence →	Confiance	Accès au renfort	Accès au renfort	Accès à de bons	Accès aux intran	Accès au crédit	FFB modalités d	Qualité de la rou	Densité du rése	Localisation de	Capacité industr	Les modalités de	Contrôle du vol	Suivi et évaluati	Les termes du c	Transparence	Participation 17	Les politiques p	Disponibilité en
Confiance	-	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-	1	1	1	-	1	-	-	1
techniques	1	-	1	1	1	1	1	1	1	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1
gestion	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1
Accès à de bons plants de qualité	-	-	-	0	-	1	1	-	-	-	-	1	-	1	-	1	1	-	-
Accès aux intrants agricoles	1	-	1	1	1	1	1	-	-	-	-	1	1	1	-	1	1	-	-
Accès au crédit	1	-	-	1	1	1	1	-	-	-	-	1	1	1	-	1	1	-	1
FFB modalités de transport	1	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	1	-	1	-	1	1	-	-
Qualité de la route	1	-	-	-	-	1	1	0	-	-	-	1	1	1	-	1	1	-	1
Densité du réseau routier	1	-	-	-	-	1	1	-	0	-	-	1	1	1	-	1	1	-	1
Localisation de l'usine	1	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	1	1	1	-	-	-	-	-
Capacité industrielle	1	-	-	-	-	1	1	-	-	-	0	1	1	1	-	-	1	-	-
régimes	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	1	-	1	-	1	1	-	-
Contrôle du vol agricole	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-
Suivi et évaluation du partenariat	1	1	-	1	1	1	1	1	1	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1
Les termes du contrat	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1
Transparence	1	-	1	1	1	1	1	1	1	-	-	1	1	1	-	1	1	-	1
l'union des petits exploitants dans la	1	1	-	1	1	1	1	1	1	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1
l'acquisition de terres	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	0	-
Disponibilité en main-d'œuvre	1	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	1	-	1	-	1	1	-	1



## Annexe 8: Matrice et graphe d'influence (lecture horizontale) et dépendance (lecture verticale) directes et graphe dans le Nyong et Kelle

Dépendance ↓ Influence →	Etat des infrastructures routières/Existence	modalités du transport des fruits/intrants	Encadrement technique	Cout des engrais bord champ	Accès aux semences améliorées	Modalités de fixation des prix des regimes a l'usine	Acces au credit pour les planteurs	securisation de la production contre le vol	confiance et transparence entre les planteurs	Modalites de suivi-evaluation du partenariat	Legalisation du contrat de partenariat. Termes precises	Procedure de reglementation des litiges	Adaptation du contrat de partenariat a la politique publique	Organisation de producteurs	Rendement en fruits/ regimes sur la parcelle	surface par planteur	-Capacite de transformation industrielle	-regime fiscal des producteurs de fruits	Département en charge des PV dans l'entreprise
Etat des infrastructures routières/Existence	-	3	2	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	2	-	-	-
modalités du transport des fruits/intrants	-	-	5	2	-	-	-	2	1	-	-	-	-	-	3	2	-	-	-
Encadrement technique	-	-	-	6	3	2	3	2	2	2	3	2	-	3	3	2	-	3	2
Cout des engrais bord champ	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-	2	3	-	-	-	-
Accès aux semences améliorées	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	2	-	-	-
Modalités de fixation des prix des regimes a l'usine	-	-	-	-	-	6	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acces au credit pour les planteurs	-	-	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-
securisation de la production contre le vol	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	2	-	3	-	3	3	-	-	-
confiance et transparence entre les planteurs	-	-	-	-	3	3	3	2	6	3	-	-	-	3	-	-	-	-	-
Modalites de suivi-evaluation du partenariat	-	2	-	-	2	2	3	2	2	0	-	2	-	2	2	-	-	-	-
Legalisation du contrat de partenariat. Termes precises	-	3	-	-	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	-	-	-	-
Procedure de reglementation des litiges	-	1	-	-	-	2	2	2	-	-	3	3	3	3	-	-	-	-	-
Adaptation du contrat de partenariat a la politique publique	-	-	1	-	3	3	3	3	-	2	3	2	6	3	-	-	-	-	-
Organisation de producteurs	1	2	1	3	2	2	3	3	-	2	3	2	6	3	2	2	3	-	-
Rendement en fruits/ regimes sur la parcelle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	3	-	-	-
surface par planteur	2	2	3	-	2	-	3	3	-	-	-	-	-	-	1	1	6	3	-
-Capacite de transformation industrielle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	-	-
-regime fiscal des producteurs de fruits	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	6	-
Département en charge des PV dans l'entreprise	-	3	2	-	1	-	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6



[illegible]